

"Modell zur Evaluierung von Beratungsprojekten"

vorgelegt von

Licenciada en Economía

Marta Sangüesa Sánchez

in der Fakultät V Verkehrs- und Maschinensysteme
der Technischen Universität Berlin
zur Verleihung des akademischen Grades

Doktorin der Ingenieurwissenschaften

- Dr.-Ing. -

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuß:

Vorsitzender: Prof. Dr. -Ing. H. Pucher
Berichter: Prof. Dr. -Ing. J. Herrmann
Prof. Dr. -Ing. K. Mertins

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 20. Dezember 2002

Berlin 2003
D83

Promotionsausschuß:

Vorsitzender:	Prof. Dr. -Ing. H. Pucher
Berichter:	Prof. Dr. -Ing. J. Herrmann
	Prof. Dr. -Ing. K. Mertins

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 20. Dezember 2002

"Modell zur Evaluierung von Beratungsprojekten"

vorgelegt von

Licenciada en Economía

Marta Sangüesa Sánchez

in der Fakultät V Verkehrs- und Maschinensysteme
der Technischen Universität Berlin
zur Verleihung des akademischen Grades

Doktorin der Ingenieurwissenschaften

- Dr.-Ing. -

genehmigte Dissertation

Berlin 2003
D83

Vorwort

Die vorliegende Dissertation entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Qualitätsmanagement Volkswagen- Universidad de Navarra in Pamplona als Gastwissenschaftlerin am Fachgebiet Qualitätswissenschaft des Institutes für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetrieb (IWF) der Technischen Universität Berlin.

Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr.-Ing. J. Herrmann für seine Diskussionsbereitschaft und wohlwollende Unterstützung.

Darüber hinaus danke ich der Universidad de Navarra und Volkswagen Navarra die durch die Gründung des Lehrstuhl für Qualitätsmanagement Volkswagen Navarra mir die Gelegenheit gegeben haben diese Dissertation zu realisieren. Mein persönlicher Dank gilt Dr. -Ing. Ricardo Mateo, Dr. Ing. María Jesús Álvarez, Dipl. Ing. Luis Ramos und Dipl. Ing. Mikel Herrera.

Darüber hinaus danke ich allen Freunden und den Kollegen am Lehrstuhl für Qualitätswissenschaft an der TU-Berlin, die meine Zeit als Gastwissenschaftlerin in Berlin zu einer unvergesslichen Zeit gemacht haben. Dabei hebe ich besonders Herrn Dipl. Ing. Marc Bockshecker, Frau Dipl. Ing. Kirsten Andernach, Herrn Dipl. Ing. Alexander Bellabarba, Frau Sveceny, Dipl. -Ing. Laura Ilzarbe und die Mitarbeiter der Firma Quo Connect, hervor.

Weiterhin gilt mein Dank meinen Freunden und den Kollegen an der Fakultät für Volks- und Betriebswirtschaft der Universidad de Navarra Frau lic. Ec. Elena Sesma, Frau lic. Ec. Marisol Basabe, Frau Lic. Econ. Isabel Abinzano, sowie Frau Dipl. Volksw. Katharina Schluter und Frau Narci Gómez für ihre Unterstützung.

Weiterhin möchte ich mich auch bei den Projektleitern zur Einführung eines QMS bei der S-Bahn Hamburg, Herrn Leplow und der DB Regio Werkstatt Cottbus, Herrn Rostock bedanken.

Die Arbeit wäre jedoch auch ohne die großartige Unterstützung durch meine Eltern, José Luis und Lourdes, und meiner Geschwister, Virginia und David, nicht zustande gekommen.

Schließlich gilt mein besonderer Dank Michael, der erst mal als Kollege, danach als Freund und "mit der Zeit" als mein Mann immer wieder für mich da war. Mit ihm möchte ich nicht nur mein Lebens sondern auch diese Arbeit teilen. Ihm widme ich diese Arbeit.

Marta Sangüesa

Pamplona, Febrero del 2003

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	X
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung.....	6
1.3. Aufbau der Arbeit.....	10
2. Grundlagen der Unternehmensberatung.....	12
2.1. Einführung.....	12
2.2. Unternehmensberatung.....	13
2.2.1. Heterogenität der Unternehmensberatung.....	13
2.2.2. Begriffsbestimmung.....	14
2.2.3. Unternehmensberatungsdefinition im Rahmen dieser Arbeit.....	20
2.3. Das Beratungssystem und seine Bestandteile.....	21
2.3.1. Berater- und Klientenrollen.....	23
2.3.1.1. Beraterrollen.....	24
2.3.1.2. Klientenrollen.....	27
2.3.2. Beratungsprozess.....	28
2.3.2.1. Beratungsprozess nach verschiedenen Autoren.....	28
2.3.2.2. Kritische Würdigung.....	33
2.3.2.3. Phasen des Beratungsprozesses im Rahmen dieser Arbeit.....	34

2.4. Schlussfolgerungen des Kapitels.....	36
3. Anforderungen und Struktur des Evaluierungsmodells.....	37
3.1. Einführung.....	37
3.2. Anforderungen an das Evaluierungsmodell.....	38
3.2.1. Dienstleistung.....	39
3.2.1.1. Definition.....	39
3.2.1.2. Klassifikationen.....	43
3.2.1.3. Dienstleistungsdefinition in Rahmen dieser Arbeit.....	45
3.2.1.4. Schlussfolgerung.....	45
3.2.2. Qualität.....	46
3.2.2.1. Begriffsbestimmung.....	46
3.2.2.2. Schlussfolgerung.....	51
3.2.3. Dienstleistungsqualität.....	52
3.2.3.1. Dienstleistungsqualitätsmodelle.....	52
3.2.3.2. Schlussfolgerung.....	65
3.3. Struktur des Evaluierungsmodells.....	66
4. Stand der Forschung.....	70
4.1. Einführung.....	70
4.2. Forschung zum Erfolg der Unternehmensberatung.....	71
4.2.1. Vorhandene Literatur.....	71
4.2.2. Allgemeine Kritik.....	100
4.2.2.1. Beratungsbereich.....	101

4.2.2.2. Methode.....	101
4.2.2.3. Inhalt der Untersuchungen.....	102
4.2.3. Schlussfolgerungen.....	107
4.3. Revision der Techniken der Dienstleistungsqualität.....	108
4.3.1. Gründe der Revision.....	108
4.3.2. Kritische Würdigung der bereits vorhandenen Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität.....	108
Schlussfolgerung.....	117
4.3.3. Kritische Würdigung anderer Techniken der Dienstleistungsqualität.....	117
Schlussfolgerung.....	119
4.3.4. Schlussfolgerungen.....	120
5. Evaluierungsmodell	121
5.1. Einführung.....	121
5.2. Analyse der von verschiedenen Autoren identifizierten Kriterien und deren Anwendbarkeit in den vier Perspektiven des Modells.....	123
5.3. Perspektive Ergebnisse.....	133
5.4. Perspektive Prozess.....	141
5.4.1 Beschreibung des Prozesses (Service Blueprinting).....	142
5.4.2 Analyse des Prozesses (SEM).....	150
5.4.2.1. Gruppierung und Analyse der von verschiedenen Autoren identifizierte Kriterien	150
5.4.2.2. Verteilung der Kriterien in der unterschiedlichen Phasen des Prozesses.....	151
5.4.3. Erläuterung relevanter Kennzahlen.....	153
5.5. Perspektive Kunde.....	159

5.6. Perspektive Berater.....	165
5.7. Entwicklung des Evaluierungsmodells.....	175
6. Validierung.....	187
6.1. Einführung und Vorgehensweise.....	187
6.2. Anpassung des Evaluierungsmodells an ein Projekt zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000.....	189
6.3. Anwendung des Modells in der Praxis.....	193
7. Zusammenfassung.....	195
Anhang 1.....	197
Anhang 2.....	199
Literaturverzeichnis.....	216

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Struktur der vorliegenden Arbeit	11
Abb. 2:	Schematische Struktur des Kapitels 2	12
Abb. 3:	Struktur der Angebotsseite des Beratungsmarktes im weiteren Sinne	14
Abb. 4:	Verschiedene Systeme innerhalb der Unternehmensberatung und deren Beziehungen	22
Abb. 5:	Hierarchische Struktur eines Beratungsprojekts (entspricht Beratungssystem i.e. S.)	23
Abb. 6:	Direktive und nicht-direktive Beraterrollen	25
Abb. 7:	Beraterrolle nach Einfluss auf die Problemlösung	26
Abb. 8:	Beraterrollen nach HOFFMANN	27
Abb. 9:	Kliententypologie nach FLEISCHMAN	28
Abb. 10:	Ableitung der Phasen des Beratungsprozesses aus dem Problemlösungsstern	35
Abb. 11:	Schematische Struktur des Kapitels 3	37
Abb. 12:	Evaluierung von Produkten durch Anbieter und Kunden	38
Abb. 13:	Evaluierung von Prozessen durch Anbieter und Kunden	39
Abb. 14:	Die konstitutiven Merkmale einer "Dienstleistung" im phasenbezogenen Zusammenhang	42
Abb. 15:	Erweiterte Leistungstypologie	44
Abb. 16:	Charakteristika der Beratung als Dienstleistung	46
Abb. 17:	Schlussfolgerungen aus der Definition von Qualität	51
Abb. 18:	Graphische Darstellung des Dienstleistungsqualitätsmodells von DONABEDIAN	53
Abb. 19:	Modell von GRÖNROOS	54
Abb. 20:	Modell von MEYER / MATTMÜLLER	55
Abb. 21:	Modell von GRÖNROOS-GUMMENSSON	57
Abb. 22:	Modell von CORSTEN	58
Abb. 23:	GAP Modell	60
Abb. 24:	Erweitertes GAP Modell	61
Abb. 25:	Schlussfolgerung aus den Dienstleistungsqualitätsmodellen	65
Abb. 26:	BPEK Modell	68
Abb. 27:	Schematische Struktur des Kapitels 4	70
Abb. 28:	Bausteine einer Theorie der Unternehmensberatung	81
Abb. 29:	Modell zur Erklärung der Beratungseffizienz	88
Abb. 30:	Modell von KÖPPEN „Grobstruktur des Bezugsrahmens zur Beschreibung des Beratungserfolgs“	94
Abb. 31:	Modell von KÖPPEN: „Grober Bezugsrahmen zur Beschreibung des Beratungserfolgs“	94
Abb. 32:	Wirkungszusammenhänge im Bezugsrahmen	95
Abb. 33:	Schlussfolgerungen	108
Abb. 34:	Unterstützende Methoden	120
Abb. 35:	BPEK Modell	121
Abb. 36:	Schematische Struktur des Kapitels 5	122

Abb. 37:	BPEK-Modell	133
Abb. 38:	BPEK-Modell	141
Abb. 39:	Symbole zur Visualisierung des Blueprintings	144
Abb. 40:	Berater-Kunde Interaktion	144
Abb. 41:	Darstellung der Interaktion im Blueprinting	144
Abb. 42:	Ableitung der Phasen des Beratungsprozesses aus dem Problemlösungsstern	145
Abb. 43:	Blueprinting „Definition des Problems	146
Abb. 44:	Blueprinting „Analyse“	147
Abb. 45:	Blueprinting „Lösungsfindung“	148
Abb. 46:	Blueprinting „Kontrol und KVP“	149
Abb. 47:	SEM eines allgemeinen Projekts	153
Abb. 48:	Perspektiven/Kriterien/Kennzahlen	154
Abb. 49:	BPEK-Modell	159
Abb. 50:	Vermittlung der Kategorien durch die Gruppierung von den Aufgaben von Kunden	159
Abb. 51:	BPEK-Modell	165
Abb. 52:	Gruppierung der Berateraktivitäten	166
Abb. 53:	Evaluierungsmodell	175
Abb. 54:	Ampel	177
Abb. 55:	Beziehungskette “Information”	179
Abb. 56:	Beziehungskette “Zeit”	179
Abb. 57:	Beziehungskette “Berater-Kunde”	180
Abb. 58:	Struktur des Bewertungsberichts	181
Abb. 59:	Evaluierungsprozess	186
Abb. 60:	Schematische Struktur des Kapitels 6	187
Abb. 61:	Phasen der Validierung	189
Abb. 62:	Evaluierungsmodell	192

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Evaluierungsmethoden des Beratungserfolges	3
Tab. 2:	Evaluierungsmethoden des Beratungserfolges	4
Tab. 3:	Evaluierung des Beratungserfolges	4
Tab. 4:	Sammlung von Definitionen der Unternehmensberatung	15-17
Tab. 5:	Analyse der vorhandenen Definitionen zur Unternehmensberatung nach Autoren	19
Tab. 6:	Phasen des Beratungsprozesses nach verschiedenen Autoren	29-32
Tab. 7:	Analyse des Beratungsprozesses nach verschiedenen Autoren	33
Tab. 8:	Dimensionen der Qualität nach verschiedenen Autoren	47
Tab. 9:	Übersicht über die Qualitätsbegriffe nach GARVIN	48
Tab. 10:	Evaluierungstabelle der verschiedenen Orientierungen zur Definition des Qualitätsbegriffes in Rahmen dieser Arbeit	50
Tab. 11:	Dimensionen der Dienstleistungsqualität nach verschiedenen Autoren	64
Tab. 12:	Forschung zum Erfolg der Unternehmensberatung	71
Tab. 13:	Untersuchung von BIDWEL/LIPPITT	72
Tab. 14:	Untersuchung von KLEIN	72-73
Tab. 15:	Untersuchung von LIPPITT	74
Tab. 16:	Untersuchung von KIENBAUM/MEISSNER	75
Tab. 17:	Untersuchung von KREBS	75-76
Tab. 18:	Untersuchung von MARNER	76
Tab. 19:	Untersuchung von SZYPERSKI/ELFGEN	77
Tab. 20:	Untersuchung von KLAILE	78
Tab. 21:	Untersuchung von FRIDRICH	79
Tab. 22:	Untersuchung von GABELE/HIRSCH	79-80
Tab. 23:	Untersuchung von MUGLER/LAMPE	80-81
Tab. 24:	Untersuchung von ELFGEN/KLAILE	81-82
Tab. 25:	Untersuchung von ELFGEN	82
Tab. 26:	Untersuchung von STEYRER	83
Tab. 27:	Untersuchung von MEFFERT	83-84
Tab. 28:	Untersuchung von MARNER/JAEGER	84
Tab. 29:	Untersuchung von HILL	85
Tab. 30:	Untersuchung von HOFFMANN	85-87
Tab. 31:	Untersuchung von STRASSER	88-89
Tab. 32:	Untersuchung von KAAS/SCHADE	89-90
Tab. 33:	Untersuchung von EFFENBERGER	90-92
Tab. 34:	Untersuchung von KÖPPEN	93
Tab. 35:	Untersuchung von KAILER/FALTER	95-96
Tab. 36:	Untersuchung von KAILER/SCHEFF	96
Tab. 37:	Untersuchung von COHEN	97
Tab. 38:	Untersuchung von KOHR	97
Tab. 39:	Untersuchung von RIBEIRO	98
Tab. 40:	Untersuchung von HÖCK/KEUPER	99

Tab. 41:	Untersuchung von HIRN/STUDENT	100
Tab. 42:	Untersuchungen über Zufriedenheit mit den Beratungsprojekten	103
Tab. 43:	Untersuchungen über Berater	104
Tab. 44:	Untersuchungen über Evaluierung	105
Tab. 45:	Messungsmethode der Dienstleistungsqualität	110-114
Tab. 46:	Evaluierungstabelle der vorhandenen Messungsmethoden der Dienstleistungsqualität	114
Tab. 47	Einige der Techniken von D7	118-119
Tab. 48	Kriterien von KLEIN	123
Tab. 49	Kriterien von KIENBAUM/MEISSNER	124
Tab. 50	Kriterien von KLAILE	125
Tab. 51	Kriterien von FRIDRICH	126
Tab. 52	Kriterien von GABELE/HIRSCH	126
Tab. 53	Kriterien von MUGLER/LAMPE	127
Tab. 54	Kriterien von MEFFERT	128
Tab. 55	Kriterien von HILL	129
Tab. 56	Kriterien von HOFFMANN	130
Tab. 57	Kriterien von EFFENBERGER	130
Tab. 58	Kriterien von KÖPPEN	131
Tab. 59	Kriterien von HÖCK/KEUPER	131
Tab. 60	Anwendbare Kriterien nach Perspektiven eingeordnet	132-133
Tab. 61	Symbole für Beschreibung	136
Tab. 62	Symbole für Wert in S_1	136
Tab. 63	Symbole für Wert in S_2	137
Tab. 64	Symbole für Evaluierungsmethode	137
Tab. 65	Symbole für Evaluierungszeitpunkt	137
Tab. 66	Symbole für Gewicht	138
Tab. 67	Symbole für externe Faktoren	138
Tab. 68	Symbole für Ergebnis	138
Tab. 69	Kurzfristige Ziele	139
Tab. 70	Legende der Tabelle "Kurzfristige Ziele"	139
Tab. 71	Langfristige Ziele	140
Tab. 72	Legende der Tabelle "Langfristige Ziele"	140
Tab. 73	Gruppierung der Kriterien der Perspektive Ergebnis verschiedener Autoren	141
Tab. 74	Blueprinting	143
Tab. 75	Gruppierung der Kriterien verschiedener Autoren der Perspektive Prozess	151
Tab. 76	Evaluation von P_1	154
Tab. 77	Evaluation von P_2	155
Tab. 78	Evaluation von P_3	155
Tab. 79	Evaluation von P_4	156
Tab. 80	Evaluation von P_5	156
Tab. 81	Evaluation von P_6	156
Tab. 82	Evaluation von P_7	157
Tab. 83	Evaluation von P_9	157

Tab. 84	Evaluation von P_{10}	157
Tab. 85	Kennzahlen der Perspektive Prozess	158
Tab. 86	Gruppierung der Kriterien von verschiedenen Autoren der Perspektive Kunde	160
Tab. 87	Evaluation von K_1	161
Tab. 88	Evaluation von K_2	161
Tab. 89	Evaluation von K_3	162
Tab. 90	Evaluation von K_4	162
Tab. 91	Evaluation von K_5	163
Tab. 92	Evaluation von K_6	163
Tab. 93	Evaluation von K_7	163
Tab. 94	Evaluation von K_8	163
Tab. 95	Kriterien für die Perspektive Kunden	164
Tab. 96	Kriterien zur Beraterbeurteilung in der Literatur	167-168
Tab. 97	Kriterien zur Beurteilung der Beratungsgesellschaft in der Perspektive Berater	169
Tab. 98	Evaluation von B_1	169
Tab. 99	Evaluation von B_2	170
Tab. 100	Evaluation von B_3	170
Tab. 101	Evaluation von B_4	170
Tab. 102	Evaluation von B_5	171
Tab. 103	Evaluation von B_6	171
Tab. 104	Evaluation von B_7	171
Tab. 105	Evaluation von B_8	172
Tab. 106	Evaluation von B_9	172
Tab. 107	Evaluation von B_{10}	172
Tab. 108	Evaluation von B_{11}	173
Tab. 109	Evaluation von B_{12}	173
Tab. 110	Kriterien für die Perspektive Berater	174
Tab. 111	Interval für die Prozessperspektive	177
Tab. 112	Interval für die Kundensperspektive	177
Tab. 113	Interval für die Beraterperspektive	177
Tab. 114	Evaluation der Kennzahlen in der Phase Definition des Problems	182
Tab. 115	Evaluation der Kennzahlen in der Phase Analyse	183
Tab. 116	Evaluation der Kennzahlen in der Phase Lösungsfindung	183
Tab. 117	Evaluation der Kennzahlen in der Phase Implementierung	184
Tab. 118	Evaluation der Kennzahlen in der Phase Kontrol und KVP	184
Tab. 119	Bewertung der Indikatoren / Perspektiven nach Abschluss des Projektes	185
Tab. 120	Kurzfristige Ziele eines Projekts zur Einführung eines QMS nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000	190
Tab. 121	Langfristige Ziele eines Projekts zur Einführung eines QMS nach den Anforderungen der DIN-EN-ISO 9001:2000	191

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ACME	Association Consulting Management Engineers
AOCFI	Association of Outplacement Consulting Firms International
B	Berater
Bd.	Band
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BVW	Bundesverband der Wirtschaftsberater
bzw.	beziehungsweise
CIT	Critical Incident Technique
D	Dienstleistung
d.h.	das heisst
D7	Die sieben Qualitätstechniken für den Dienstleistungsbereich
DBW	Die Betriebswirtschaft
DIN	Deutsches Institut für Normung
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
DQ	Dienstleistungsqualität
DUV	Deutscher Universitäts Verlag
E	Ergebnis
e.V.	Eingetragener Verein
Eds.	Editors
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	European Norm
Et. al.	Und andere
Etc.	Et cetera
f.	Folgende (Seite)
FEACO	Federation Europeen des Associations de Consultants en Organisation
ff.	Fortfolgenden (Seite)
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse
FRAP	Frequenz Relevanz Analyse für Probleme
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	In der Regel
i.e.S.	Im engeren Sinn
i.w.S.	Im weiteren Sinn
ISO	International Standardisation Organisation
IT	Informations Technologie
Jg.	Jahrgang
K	Kunde
KMU	Klein und Mittelständische Unternehmen

KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
M7	Sieben Managementwerkzeuge
Mio.	Millionen
Nr./No.	Nummer
OE	Organisationsentwicklung
P	Prozess
Q	Qualität
Q7	Sieben elementare Qualitätswerkzeuge
QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
QZ	Qualität und Zuverlässigkeit
ROI	Return of Investment
S.	Seite
SEM	Sequentielle Ereignismethode
SERVIMPERF	Service Importance Performance
SERVPERF	Service Performance
SERVQUAL	Service Quality
SVP	Statisches Versuchsplanung
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
UB	Unternehmensberatung
Univ.	Universität
Vgl.	vergleiche
Vo./Vol.	Volume
WIFI	Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeswirtschaftskammer in Österreich
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für betriebswirtschaft
Zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
Zgl.	Zugleich
ZO	Zeitschrift für Organisation

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die zunehmende Komplexität der Umwelt, in der sich Unternehmen bewegen, macht eine Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen immer notwendiger. Viele der Probleme und Aufgaben lassen sich wegen fehlenden methodischen oder fachlichen Wissens ohne externe Unterstützung durch eine Beratungsfirma gar nicht oder nur mit sehr hohem Aufwand lösen.

Aber selbst wenn die Kompetenz in der Organisation vorhanden ist, lassen sich aufgrund von internen Widerständen viele Vorhaben nicht umsetzen oder es fehlt eine objektive Bewertung von Projekten. Auch hier bieten externe Beratungen deutliche Vorteile. Erst durch ihre fehlende Betriebszugehörigkeit können oftmals neue Ideen ins Unternehmen eingebracht, analysiert und implementiert werden. In diesem Fall fungiert der Berater als unparteiischer Dritter, der nicht persönlich involviert ist.¹

Vor wenigen Jahren war die Unternehmensberatung noch ein wenig untersuchter Bereich. Inzwischen gibt es jedoch verschiedene Untersuchungen, die sich dem Thema widmen. Schon hierin spiegelt sich dessen Aktualität² wider. Allerdings wird diese Tendenz noch nicht von allen Autoren anerkannt.³ Die vorhandenen Untersuchungen⁴ bilden jedoch erst den Grundstein einer neuen Beratungstheorie. Die Unternehmensberatungen⁵ selbst haben mangels kurzfristiger Rentabilität bisher wenig zum Aufbau wissenschaftlichen Wissens beigetragen.

Aufgrund der Verwendung hoher finanzieller und zeitlicher Ressourcen⁶ durch die Beratungsunternehmen, erwartet man eine strikte Ergebniskontrolle. Verschiedene Untersuchungen aber haben gezeigt, dass dies nicht der Fall ist.

¹ Mehr Informationen über die Gründe, um Berater zu beauftragen bei TURNER (82).

² STEYRER erkennt eine Zunahme von Untersuchungen zu diesem Thema (siehe STEYRER (91) S. 6). Auch SPERLING/ITTERMANN und KOHR haben diese Tendenz identifiziert. (siehe SPERLING/ITTERMANN (98) S. 60 und KOHR (00) S. 9).

³ Anschliessend ist eine Zitatsammlung einiger der derzeit bekanntesten Autoren des Beratungsbereichs zu finden:

KLAUS (98) S. V „Dabei ist dieser Markt als Element des dynamischen Dienstleistungssektors, als „Katalysator“ des Wandels und der Innovation in der Wirtschaft und als rasch wachsendes Geschäftsfeld bisher relativ wenig erforscht. Die Transparenz des Marktes, die Erfolgsfaktoren, ganz besonders aber die Vorgehensweise der Berater und Beratungsorganisationen sind – jenseits von Adressensammlungen und werblich aufgemachten Selbstdarstellungen – bisher nicht systematisch und kritisch untersucht worden“.

DICHTL (98) S. 25 „Obwohl die Bedeutung von Management-Consulting stark zugenommen hat, vermisst man eine systematische Behandlung der Materie, etwa im Sinne von Theorienbildung [...] Vor allem bei Veröffentlichungen zu Organisation, Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensberatung läßt sich ein Defizit an theoretischen Beiträgen ausmachen. Wesentliche, empirisch abgesicherte Befunde zu Prozeß und Effizienz der Beratung liegen nicht vor“.

KÖPPEN (99) erläutert auf S. 8 „...daß es bisher noch kaum wissenschaftliche Untersuchungen über Unternehmensberatungen generell [...] gibt. Die dargestellten Untersuchungen weisen teilweisen erhebliche Defizite auf und bieten erst wenige gestalterische Ansätze für Berater und Klienten“.

KAILER/WALGER (00) S. 2 „Trotz dieser beeindruckenden Entwicklung der Beratungsbranche ist das Phänomen Unternehmensberatung jedoch bisher recht wenig erforscht, und auch über den Beratungsmarkt liegen nur recht lückenhafte Kenntnisse vor“.

⁴ Im Kapitel 2 ist eine Zusammenstellung der wichtigsten Untersuchungen im Beratungsbereich zu finden.

⁵ Vgl. NIEDEREICHHOLZ (01a) S. 7.

⁶ Vgl. CLARK (95) S. 10.

KAILER/SCHEFF⁷ befragten Unternehmen nach der Bedeutung einer Evaluierung des Beratungsprojekts.⁸ 43% der Befragten schätzen eine Evaluierung als sehr wichtig und weitere 51% als wichtig ein. Trotzdem findet eine systematische Evaluierung nur selten statt: „...systematische Evaluierung (im Sinne einer Ziel- und Kriterienvereinbarung vor Projektbeginn und deren Überprüfung während des Projekts bzw. nach Projektende) wird nur von einem geringen Teil angewendet.“⁹

Auch KAILER/FALTER¹⁰ sind auf diese Diskrepanz zwischen Bedeutungswahrnehmung und tatsächlicher Evaluierung des Beratungsprozesses gestoßen: In einer Befragung gaben mehr als die Hälfte der KMU an, dass nur durch eine Evaluierung die Ergebniskontrolle ermöglicht wird. Tatsächlich legte aber nur ein Drittel der befragten Unternehmen Evaluierungskriterien fest, die zudem häufig unzureichend waren.¹¹

Diese mangelnde Kontrolle ist nicht auf einen hohen Zufriedenheitsgrad der Kunden mit der Arbeit der Beratungsunternehmen zurückführbar. So untersuchte KLEIN 190 Unternehmen im EDV-Bereich, von denen 35 Dienstleistungen externer Beratungen in Anspruch genommen haben. Der Erfolg der Projekte stand in keinem Zusammenhang mit dem Einsatz externer Berater.

ELFGEN/KLAILE¹² haben 322 Unternehmen in Deutschland analysiert. Nur 17,1 % der Unternehmen waren sehr zufrieden mit dem Ergebnis des Projekts; weitere 56,4% waren teilweise zufrieden.

Eine Untersuchung der Zeitschrift Sales&Marketing Management kam zum Ergebnis, dass 50% der Befragten nur teilweise oder überhaupt nicht zufrieden mit der Arbeit der Berater waren.¹³

Die aktuelle Untersuchung von HÖCK/KEUPER¹⁴ ist auch zu dem Ergebnis gekommen, dass nur ein Teil der Kunden mit den Resultaten zufrieden war. Nur zwischen 56% und 73% der Projekte haben das angestrebte Ergebnis erreicht.

Die aktuellste Untersuchung zum Thema Kundenzufriedenheit mit Beratungsleistungen erschien in der Juli – Ausgabe 2001¹⁵ des Magazins Harvard Manager. Von 200 Unternehmen¹⁶ die mit insgesamt 30 Beratungsfirmen zusammengearbeitet hatten, betrachtete nur die Hälfte ihre Ziele als vollständig erreicht und erzielte eine Verbesserung des Geschäftsergebnisses “Durchschnittsnote aus Klientensicht: “befriedigend plus”.“¹⁷

Es stellt sich die Frage, weshalb nicht mehr Kunden eine Evaluierung des Beratungsprozesses durchführen, wenn sie doch einerseits mit den Leistungen nicht zufrieden sind, und es andererseits wissenschaftliche Gründe für die Evaluierung der Beratungsleistung gibt. Eine mögliche Begründung ergibt sich aus den Schwierigkeiten, die mit einer Evaluierung und Kontrolle verbunden sind. Bereits 1977 wies ein Artikel in den Harvard Business Review¹⁸ hierauf hin, und seither haben verschiedenste Autoren diese Problematik aufgegriffen.

⁷ Vgl. KAILER/SCHEFF (00) S. 61 ff.

⁸ Diese Untersuchung wurde bei KMU durchgeführt.

⁹ KAILER/SCHEFF (00) S. 62.

¹⁰ Vgl. KAILER/FALTER (00) S. 144 f.

¹¹ Siehe ebenda S. 145.

¹² ELFGEN/KLAILE (87) Mehr Information über diese Untersuchung ist im Kapitel 2 zu finden.

¹³ 409 Führungskräfte vom Marketingbereich wurden gefragt (siehe COHEN (00) S. 60).

¹⁴ HÖCK/KEUPER (01) S. 433 Mehr Information über diese Untersuchung ist im Kapitel 2 zu finden.

¹⁵ HIRN/STUDENT (01) S. 49-61.

¹⁶ Vgl. ebenda S. 50.

¹⁷ ebenda S. 49, S. 51.

¹⁸ FRANKENHUIS (77).

STRASSER formulierte folgende Gründe, die für eine systematische Evaluation der Beratungsleistung sprechen:

1. „Die nachträgliche Beurteilung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses soll Einblick in die Wirtschaftlichkeit und Zielerreichung der Beratung bieten.
2. Sie dient als sachliche Basis für die Erteilung weiterer Aufträge oder für eine Weiterempfehlung des Beraters.
3. Durch ein Speichern von Erfahrungen zum Umgang mit Beratern kann ein Konsultations-Know-How für Folgeprojekte geschaffen werden.
4. Falls der Berater auf Basis eines Erfolgshonorars entschädigt wird, dient die Beurteilung als Grundlage für die Berechnung der Höhe seines Anspruches.
5. Weil jeder Projektbeteiligte ohnehin eine subjektive persönliche Beurteilung der Beratung¹⁹ vornimmt, trägt eine sachlich durchgeführte Beurteilung schließlich zu einer Objektivierung dieser persönlichen Einzelurteile bei.“

Quelle: STRASSER (92) S. 181

Bis heute existiert kein Instrument, welches die effiziente Evaluierung von Beratungsprojekten ermöglicht. Diese Lücke in der vorhandenen Literatur über Unternehmensberatung ist schon von verschiedenen Autoren²⁰ identifiziert und empirisch bestätigt worden.

In einer Untersuchung von BIDWEL/LIPPITT²¹ wurden die Berater zu den verwendeten Evaluierungsmethoden zur Messung des Erfolgs der Unternehmensberatung befragt.

Folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse dieser Untersuchung:

Methoden	Antworten (N=64)
Fragebogen	32
Interviews	16
Klientenberichte	14
Berichte über Wirksamkeit der Beratung	10
Diskussionen mit dem Klienten	9
Periodische Überprüfungen	9
Inspektionen und Besuche	8
Einschätzungen des Beraters	8
Beurteilung unmittelbar nach der Beratung	7
Berichte über Reaktionen auf die Beratung	7
Untersuchungs- und Tätigkeitsbericht	4
Folgeprüfung (6 Monate bis ein Jahr später)	1

Tabelle 1: Evaluierungsmethoden des Beratungserfolges (Quelle: LIPPITT/LIPPITT (99) S. 175)²²

¹⁹ In Laufe dieser Arbeit werden Beratung und Unternehmensberatung als Synonymen verwendet. Die Begriffsbestimmung ist im Kapitel 2 (Abschnitt 2.2.2) zu finden.

²⁰ Siehe HAFNER/REINEKE (88) S. 69, MEFFERT (90) S. 196, GEMÜNDEN (99) Geleitwort, KÖPPEN (99) S. 215, KAILER/FALTER (00) S. 131 u.a.

²¹ BIDWELL/LIPPITT (71).

²² 11 der Befragten gaben keine Antwort gaben während weitere 13 vier verschiedene Antworten gaben.

Eine Untersuchung von MARNER²³ erläutert, dass 51,9% der Befragten die Ergebnisse des Projekts als nicht messbar betrachteten. MARNER sagte dazu, dass “der Erfolg (Nutzen) bzw. die Effizienz einer Beratung... in aller Regel nur schwer zu umreißen und nur ganz selten zu quantifizieren ist.”²⁴

STRASSER²⁵ führte eine Untersuchung mit 21 Kunden in der Schweiz durch. Unter andere Aspekte betrachtet er die Evaluierung der Projekte. Die Schlussfolgerung lautet: “In der Praxis werden freilich systematische Beurteilungen auf der Kundenseite eher selten durchgeführt.”²⁶ Der Autor fragt auch, wie sie die Beratungsleistung beurteilt hätten (wenn überhaupt). Die Antworten sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Methode	Anzahl
Messung des Zielerreichungsgrades	11
Quantitative Beurteilung durch andere Kennzahlen	3
Qualitative Beurteilung (Umfrage)	1

Tabelle 2: Evaluierungsmethoden des Beratungserfolges (In Anlehnung an STRASSER (93) S. 180)

Auch KAILER/SCHEFF²⁷ fragen in ihrer Untersuchung nach den verwendeten Evaluierungsmethoden. Folgende Tabelle zeigt die entsprechenden Ergebnisse:

Methoden	%
Abschlussbesprechung	98,1
Erarbeitung/Präsentation eines Beratungsberichtes	71,2
Nachfrage im Unternehmen einige Zeit nach dem Projekt	67,3
Kernziffernvergleiche	26,9
Interviews/Fragebogenerhebung	25
Interviews/Fragebogenerhebung einige Zeit nach dem Projekt	15,4
Erhebung durch Dritte	13,5
Andere Formen	11,5

Tabelle 3: Evaluierung des Beratungserfolges (Quelle: KAILER/SCHEFF (00) S. 61)

Weiterhin gibt es unterschiedliche Meinungen von Kunden und Berater über den Schwierigkeitsgrad bei der Messung des Projekterfolges. In einer Untersuchung von KAAS/SCHADE²⁸ 1993 werden beide Seiten nach ihrer Meinung zu Schwierigkeiten bei der Evaluation der Ergebnisse des Beratungsprojekts befragt. Die Berater haben sich optimistischer als die Kunden geäußert. 57,6% der Berater betrachten die Evaluierung des Projekts als einfach. 34,7% betrachten sie als teilweise möglich und nur 7,8% als kompliziert. Von den Kunden dagegen betrachten nur 35,6% die Evaluierung als einfach, 24,7% als schwierig. Ausgehend von den Ergebnissen sagen die Autoren:²⁹ “als ganz besonders heikel erweisen sich all jene Aspekte, die mit dem Beratungserfolg zusammenhängen.”

²³ MARNER (82) Mehr Information über diese Untersuchung ist im Kapitel 2 zu finden.

²⁴ ebenda S. 44

²⁵ STRASSER (93)

²⁶ ebenda S. 180

²⁷ KAILER/SCHEFF (00).

²⁸ Vgl. KAAS/SCHADE (95) S. 1080 f.

²⁹ ebenda S. 1085.

Interessant sind auch die Ergebnisse einer Untersuchung von KAILER/FALTER, deren Schlussfolgerung lauten:³⁰ „Selbst in den Fällen, in denen von Berater- und Unternehmensseite Evaluierungskriterien angegeben wurden, waren häufig Abstimmungsdefizite erkennbar, da in den meisten Fällen Unstimmigkeit darüber herrschte, welche Kriterien zur Evaluierung des Projektfortschrittes und des Beratungserfolgs eingesetzt werden. Zudem wurden praktisch überhaupt keine Zwischenevaluierungen durchgeführt.“

Wie schon erklärt wurde, sind in den letzten Jahren wichtige Fortschritte bei der Entwicklung der Beratungstheorie gemacht worden. Auch im Evaluierungsbereich des Beratungsprojekts sind Fortschritte zu bemerken. In der vorhandenen Literatur finden sich verschiedene Untersuchungen, die sich mit der Identifizierung der Erfolgsfaktoren von Beratungsprojekten beschäftigen. Sie bilden die Basis, um ein Evaluierungsmodell zu entwickeln. Unter diesen Untersuchungen sind zu nennen: KLEIN (74), KIENBAUM/MEISSNER (79), KLAILE (84), FRIDRICH (85), GABELE/HIRSCH (86), MUGLER/LAMPE (87), MEFFERT (90), HILL (90), HOFFMANN (91), EFFENBERGER (96), KÖPPEN (99) und HÖCK/KEUPER.³¹ In keiner davon ist ein komplettes Evaluierungsmodell des Beratungsprozesses zu finden. Die Ergebnisse der vorliegenden Studien vermitteln nur eine Liste von Kriterien, die vor oder während eines Projekts zu berücksichtigen sind. Auf keinen Fall lassen sich allein durch diese Aspekte der Beratungsprozess steuern und kontrollieren. Die Untersuchungen sind in den meisten Fällen mittels schriftlicher Befragungen durchgeführt worden und fast in jeder davon ist nur die Beraterseite befragt worden. Nur in wenigen Fällen ist auch die Kundenseite untersucht worden. Deshalb sind die vorhandenen Ergebnisse ungenau und deshalb mit Vorsicht zu betrachten.³²

Die Unternehmensberatung und ihre Klienten müssen nicht nur die entscheidenden Faktoren kennen, sondern auch ein System, um diese Kriterien anzuwenden. Sie brauchen ein Kennzahlensystem zur Bewertung des Erfolgs der Unternehmensberatung.

Auch wenn die erste Basis für die Entwicklung der Beratungstheorie besteht, so ist die Evaluierung von Beratungsprojekten sehr defizitär. Die folgenden Schlussfolgerungen sind von SPERLING/ITTERMANN und WEIERSHÄUSER wiedergegeben:

„Geringe konzeptionelle und praktische Unterstützung erfährt die Suche nach Kriterien für eine Beurteilung von Beratungsprozessen und –resultaten durch die vorliegende theoretisch wie empirisch orientierte Forschungsliteratur, die kaum über ausgearbeitete Evaluierungskriterien und –ansätze verfügt. STEYRER kommt nach Durchsicht von 22 Studien zur Unternehmensberatung zu dem Ergebnis, dass „empirische Befunde, die eine Evaluierung von Beratungsprozessen zum Ziel haben „nur äußerst rudimentär“ vorliegen.“³³ Und NIEDERREICHHOLZ konstatiert aus der Sicht praktischer Erfahrungen, dass „die der Realisierung folgende Evaluationsphase, d.h. die nachträgliche Bewertung der Empfehlungen der Berater und ihrer methodischen Vorgehensweisen in den meisten Fällen unterbleibt.“³⁴ Aufgrund der fehlenden empirischen Befunde wie theoretischer Analysen bleibt deshalb auch die „faktische Erfolgsfähigkeit der Beratertätigkeit mit einer ganzen Reihe von Fragezeichen behaftet.“³⁵

Quelle: SPERLING/ITTERMANN (98) S. 73

³⁰ KAILER/FALTER (00) S. 144 f.

³¹ Mehr Information über diese Untersuchungen befindet sich im Kapitel 2. Sie sind Bestandteil dieser Arbeit.

³² Vgl. GABELE/HIRSCH (86) S. 486, SPERLING/ITTERMANN (98) S. 70.

³³ STEYRER (91) S. 19.

³⁴ NIEDEREICHHOLZ (94) S. 140.

³⁵ DEUTSCHMANN (93) S. 78.

“Die Vernachlässigung der Ergebniskontrolle in der beratungstheoretischen Literatur [...] ist nicht haltbar und wird den Anforderungen der Beratungspraxis nicht gerecht. Der Ergebniskontrolle muss als unverzichtbarer Bestandteil des Beratungsprozesses ein höherer Stellenwert zumessen werden. Trotz der Probleme, mit denen die Messung von Beratungsergebnis und –erfolg behaftet ist, konnten praktikable Vorschläge zur Operationalisierung der Ergebniskontrolle erarbeitet werden.”

Quelle: WEIERSHÄUSER (96) S. 187

Als Zusammenfassung dieses Abschnitts einige Worte von HIRN und STUDENT aus ihrem Artikel im Harvard Manager von Juli 2001:

“Sind Berater mithin ihr Geld wert? Zweifellos, wenn man richtig mit ihnen umzugehen weiß, ihre Arbeit von Beginn an steuert, kontrolliert und im Versagensfall sofort beendet. Es liegt auch an Unternehmen selbst, wie erfolgreich die Beratung ist.”

Quelle: HIRN/STUDENT (01) S. 61

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Modells zur Evaluierung des Beratungsprozesses. Das erarbeitete Modell wird eine Evaluierung innerhalb der einzelnen Phasen des Beratungsprozesses und für den Gesamtprozess ermöglichen. Dabei werden sowohl Erwartungen und Anforderungen des Kunden wie auch des Beraters bzw. des Beratungsunternehmens berücksichtigt.

Bei der Entwicklung eines solchen Kontrollinstrumentes müssen verschiedenste wissenschaftliche Fachgebiete in die Beratung einbezogen werden. Nicht nur die technische, sondern auch die persönliche Dimension ist zu berücksichtigen. Auch wäre es zu einseitig finanzielle Ergebnisse als einziges Erfolgskriterium zu nutzen.³⁶ In Worten von KLEIN:³⁷ “... dead-certain ways of losing the game of consulting: Evaluate services on cost alone.” Deshalb wird in dieser Untersuchung eine multidisziplinäre Vorgehensweise angewandt.

Die Basis für die Entwicklung des Evaluierungsmodells stellen die folgenden drei Aspekte dar:

1. *Qualitätsmanagement*: Das Problem wird vom Standpunkt des Qualitätsmanagements gesehen. Da Unternehmensberatung eine Dienstleistung ist, sind die verschiedenen entwickelten Techniken und Instrumente der Dienstleistungsqualität verwendbar. Einige der neueren Untersuchungen im Beratungsbereich haben sich schon mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigt.³⁸ Qualitätsmanagement stellt für dieses Werk eine wichtige methodische Säule dar. Darauf aufbauend werden die notwendigen Schritte des zu entwickelnden Modells abgeleitet.
2. *Beratungsprozess*: Jeder Beratungsfall ist als ein Prozess zu betrachten, dessen Ergebnis darzustellen ist. Der Prozess ist eine der Grundlagen dieser Arbeit und wird im Mittelpunkt der Recherchen stehen. Kunden- und Beraterseite wird mit der gleichen Wichtigkeit betrachtet, da die beiden Seiten eine entscheidende Rolle innerhalb des Beratungsprozesses spielen.³⁹

³⁶ GROB vorgeschlagen das „hedonistische Modell“ von SASSONE und SCHWARZ in der Evaluierung des Beratungserfolgs anzuwenden (siehe GROB (92)). Da dieses Modell für die Prozessrestrukturierung in der Organisationsentwicklung angedacht wurde und nur eine finanzielle Perspektive betrachtet, muss es als nicht geeignet gekennzeichnet werden. Auf diesen Gründen wird der Vorschlag von GROB nicht im Rahmen dieser Arbeit weiter betrachtet werden.

³⁷ KLEIN (77) S. 88.

³⁸ KÖPPEN, HUMBURG (96), NIEDERREICHHOLZ (01a), NIEDERREICHHOLZ (01b).

³⁹ Vgl. HOFFMANN (91) S. 285, KÖPPEN (99) S. 164 u.a.

3. *Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung:* In der vorhandenen Literatur können zahlreiche Untersuchungen gefunden werden, die versuchen die Erfolgsfaktoren der Beratungsprojekte zu identifizieren. Sie sind mit Hilfe verschiedener Methoden und in unterschiedlichen Bereichen der Unternehmensberatung durchgeführt worden. Mittels einer systematischen und strukturierten Analyse können die allgemeingültigen Erfolgsfaktoren für jeden Beratungsfall ermittelt werden. Die oben genannten Untersuchungen sind der Ausgangspunkt der Beratungstheorie im Evaluierungsbereich.

Aufbauend auf den genannten Thesen sowie der vorhandenen Literatur über Unternehmensberatung kann ein Modell entwickelt werden, das die Evaluierung des Beratungsprojekts ermöglicht. Ziel ist nicht nur ein Modell, das ein Gesamtergebnis wiedergibt, sondern welches eine phasenbezogene Bewertung ermöglicht und zudem die Berater und Klienten als Managementinstrument verwenden können.

Die Bewertung des Beratungsprozesses ist von großer Bedeutung um einen zeitlichen Vergleich zu ermöglichen. Besonders wichtige Kriterien können zu verschiedenen Zeitpunkten verglichen werden, um mögliche Tendenzen zu erkennen. Es ermöglicht auch, das Verhalten von Kunden und Beratern in einer zeitlichen Perspektive zu betrachten.

Die Hypothese dieser Arbeit lautet wie folgt: Mittels der systematischen Analyse der Literatur zu Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung und mittels der angemessenen geplanten Anwendung der Dienstleistungsqualitätstechniken kann ein Evaluierungsmodell von Beratungsprojekten entwickelt werden.

Im Rahmen der Arbeit sind die folgenden Aufgaben zu bearbeiten:

1. Beschreibung des geeigneten Beratungsprozesses.
2. Identifikation der entsprechenden entscheidenden Kriterien in jeder Phase des Prozesses.
3. Entwicklung des entsprechenden Kennzahlensystems.
4. Entwicklung eines Modells zur Evaluierung des Beratungserfolgs mittels des vorhandenen Kennzahlensystems.

Die Vorteile für Kunde und Berater, die durch eine systematische und strukturierte Evaluierung des Projektes erreichbar sind, lauten wie folgt:

Kunde:

1. Da die Ergebnisse für den Kunden entscheidend sind, sollten diese den Prozess immer unter Kontrolle haben.⁴⁰ Durch eine Evaluierung stehen dem Berater und dem Kunden ein Instrument zur Bewertung der Ergebnisse zur Verfügung.⁴¹
2. Durch den Einsatz eines Bewertungsinstruments, wird eine Informationsspirale in Gang gesetzt: Der erste Schritt ist die Kontrolle im Laufe und am Ende des Projekts. Mit der Erhöhung des Anspruchs im Beratungsmarkt wird auch die Qualität ansteigen.⁴² Der Einsatz solches Bewertungsinstrument ist notwendig geworden, da der Kunde besser informiert als früher und anspruchsvoller geworden ist.⁴³
3. Derzeit ist die Evaluierung von Beratungsprojekten rein subjektiv. Die Anwendung eines, auf ausgesuchten Kennzahlen basierenden Evaluierungsmodells, wird die notwendige Objektivität bringen.
4. Die Evaluation wird dem Kunden helfen seine Schwachpunkte zu identifizieren und sie zu verbessern.⁴⁴
5. Viele Kunden fühlen sich unsicher in der Zusammenarbeit mit Beratern.⁴⁵ Anhand der systematischen Anwendung des Evaluierungsmodells werden die Kunden diese Unsicherheit überwinden.
6. Die Anwendung eines einzigen Evaluierungsmodells bei allen Projekten ermöglicht den Vergleich verschiedener Projekte und ermöglicht des weiteren eine Evaluierung schon in der Vorphase des Projekts.⁴⁶
7. Der Kunde braucht ein Feedback über sein Verhalten und das Verhalten des Beraters da ein Beratungsprozess aus der Interaktion von Berater und Kunde besteht. Die Analyse der Verhalten ermöglicht die Verbesserung für zukünftige Projekte für beide Seiten.
8. In zahlreichen Ländern hat die Regierung bestimmte Maßnahmen eingeführt, um die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu verbessern.⁴⁷ Eine davon ist die Bezahlung von Beratungskosten. In diesem Fall sollte die Regierung als ein besonderer Kunde angesehen werden, der eine Evaluation der Ergebnisse benötigt.

⁴⁰ „If you can't measure it, you can't manage it.“ KAPLAN/NORTON (97) S. 20.

⁴¹ Vgl. KUBR (97) S. 268 ff.

⁴² Vgl. KAILER/FALTER (00) S. 145.

⁴³ Vgl. WIMMER (91) S. 45.

⁴⁴ Vgl. NEUMANN (99) S. 163.

⁴⁵ Vgl. KLAILE (84) S. 84.

⁴⁶ Vgl. KAILER/FALTER (00) S. 145.

⁴⁷ Vgl. KUBR (97) S. 446. Für Information über Deutschland siehe ELFGEN/KLAILE (87) S. 190 ff.

Berater:

1. Der Unternehmensberatungsmarkt ist sehr wettbewerbsintensiv.⁴⁸ Auch finden sich viele "schlechte Berater".⁴⁹ Durch die Evaluierung der Ergebnisse der Beratungsprojekte haben "kompetente Berater" viel zu gewinnen.
2. Die Anwendung einer einzigen Evaluierungsmethode würde Unternehmensberatungen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess⁵⁰ führen. Die Verwendung einer einzelnen Methode ermöglicht den Vergleich zwischen verschiedenen Projekten und die schnelle Identifizierung von möglichen Tendenzen.⁵¹
3. In Zukunft wird sich die Bezahlung auf Basis eines Erfolgshonorars durchsetzen.⁵² Deshalb müssen Berater die erreichten Ergebnisse messen. Dafür muss eine entsprechende Evaluation durchgeführt werden.
4. Derzeit arbeiten nur sehr wenige KMU mit Beratern zusammen⁵³ und stellen daher einen potenziellen Markt für Beratungsunternehmen dar.⁵⁴ Objektive Evaluierungskriterien könnten Beratern helfen, das Kosten-Nutzen-Verhältnis aufzuzeigen⁵⁵ und so Berührungängste abbauen.⁵⁶
5. Derzeit wissen Berater nicht, welche Kriterien Klienten für die Wahl eines Beratungsunternehmens⁵⁷ nutzen. Würde die Evaluierung des Beratungsprozesses anhand bekannter Kriterien durchgeführt, so könnten Beratungsunternehmen diese Kriterien schon in der Akquisitionsphase nutzen.

Diese Arbeit steht bestimmten unvermeidbaren Einschränkungen gegenüber. Diese müssen bereits im Vorfeld erkannt und in der Betrachtung einbezogen werden.

Erstens kann kein Evaluierungsmodell erarbeitet werden, dass ohne weiteres in jeder Situation anwendbar ist.

Unbestreitbar ist auch, dass die Evaluierung nicht absolut präzise sein kann, da die Veränderung in der Organisation nur schwer bewiesen werden können und da viele Ergebnisse erst einige Zeit nach dem Projekt bestätigt werden können. Berücksichtigt werden muss, dass die Lösung eines Problems nur selten eindeutig richtig oder falsch ist. „Die beste Lösung eines Problems gibt es nicht immer.“⁵⁸ Trotzdem kann durch die Evaluierung des Beratungsprojekts viel gewonnen werden.

Zum Schluss muss noch auf das Problem der Subjektivität hingewiesen werden, welche durch die systematische Anwendung eines Kennzahlensystems jedoch reduziert werden kann. Trotzdem bleiben Berater und Kunden Menschen - eine vollständig objektive Beurteilung ist insbesondere durch deren Interaktion nicht möglich.

⁴⁸ CLARK beschreibt als die drei Hauptcharakteristiken des Beratungsmarkts: Inexistenz von Eintrittsbeschränkungen, Heterogenität und Turbulenz (siehe CLARK (95) Kapitel 2 „The management consultancy market“).

⁴⁹ Vgl. NIEDEREICHHOLZ (01a) S. 1 f., S. 17.

⁵⁰ Vgl. WIETHOFF (00) S. B 9.

⁵¹ Vgl. KUBR (97) S. 698.

⁵² Vgl. NIEDEREICHHOLZ (01a) S. 31.

⁵³ Vgl. MUGLER/LAMPE (87) S. 477, MARNER/JAEGER (90) Vorbemerkung, MUGLER (91) S. 376, HOFFMANN (91) S. 35 f.

⁵⁴ Mehr Information über die spezifischen Probleme von KMU in der Zusammenarbeit mit Beratern siehe MUGLER (91).

⁵⁵ Vgl. KUBR (97) S. 429.

⁵⁶ Vgl. SERTL (89) S. 311.

⁵⁷ Vgl. KAILER/WALGER (00) S. 2.

⁵⁸ Vgl. RIBEIRO (01) S. 42.

Zusammenfassung: Die Ergebnisse dieser Arbeit sollten sowohl den Beratern als auch den Kunden eine Optimierung des Beratungsprozesses anhand vorgegebener und nachvollziehbarer Kriterien ermöglichen. Dabei soll das Modell branchenübergreifend und auch bzgl. des Beratungsinhalts allgemeingültig anwendbar sein.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus den folgenden Teilen:

Im ersten Kapitel wurden bisher die Problemstellung und das Ziel der Arbeit erläutert. Die Problematik und die identifizierten Lücken in der vorhandenen Literatur wurden aufgezeigt und das Arbeitsgebiet eingegrenzt. Im Folgenden wird die weitere Vorgehensweise zur Erstellung der Arbeit erläutert.

Im zweiten Kapitel werden die zentralen Grundlagen der Beratung dargestellt. Diese Erkenntnisse bieten die Basis für die weiteren Abschnitte dieser Arbeit. Als erstes wird der Begriff Unternehmensberatung bestimmt. Als zweitens wird die Beratung als System eingeführt. Die beiden Seiten des Beratungsprozesses und der Prozess selbst werden vorgestellt, wobei Meinungen verschiedener Autoren herangezogen werden.

Im dritten Kapitel finden sich die methodologischen Aspekte dieser Arbeit. Im ersten Schritt werden die Anforderungen an ein Evaluierungsmodell für den Beratungsprozess auf Basis einer kritischen Würdigung der Literatur über Dienstleistung, Qualität und Dienstleistungsqualität untersucht. Danach wird die Struktur des Modells erläutert.

Im vierten Kapitel wird als erstes eine kritische Würdigung der existierenden Untersuchungen im Beratungsbereich eingeführt. Sie sind der Ausgangspunkt und damit eine wichtige Basis für die Entwicklung des Modells. Danach wird eine kritische Würdigung der bereits vorhandenen Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität und anderer Techniken der Dienstleistungsqualität abgeleitet. Das Ziel ist die Identifikation von vorhandenen Techniken, die für die Entwicklung des Modells hilfreich sind.

Im fünften Kapitel wird das Modell entwickelt. Jedes Teil des Modells wird zunächst separat bearbeitet. Danach wird das komplette Modell dargestellt und sein Nutzen und die potenzielle Anwendung erläutert.

Im sechsten Kapitel wird das Modell auf zwei Beratungsprojekte angewendet.

Danach werden die wichtigsten Aspekte der Arbeit zusammengefasst. Darauf aufbauend werden Schlussfolgerungen für zukünftige Anwendungen des Evaluierungsmodells gezogen.

Die folgende Abbildung stellt die Struktur dieser Arbeit dar:

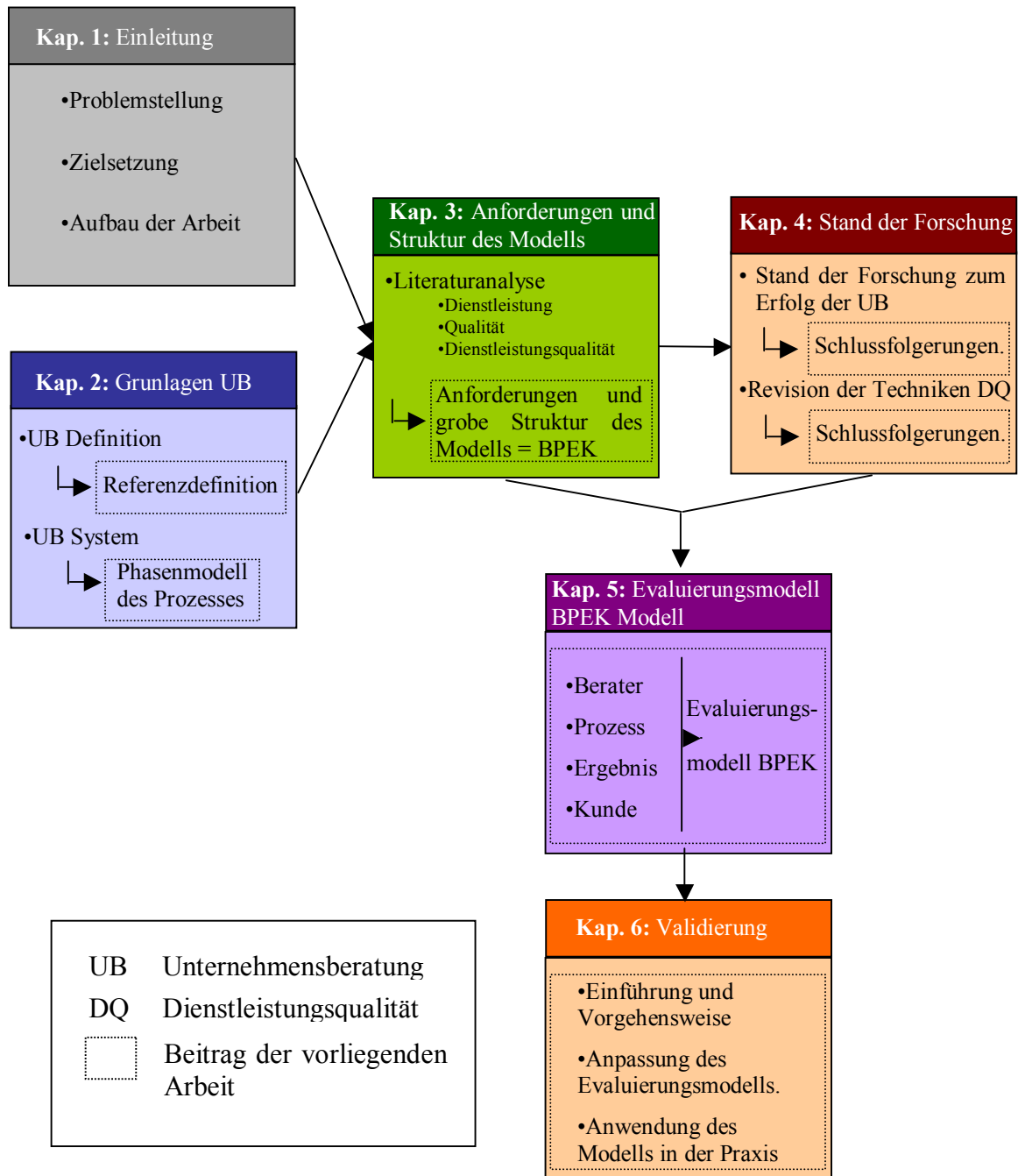


Abbildung 1: Struktur der vorliegenden Arbeit

2 Grundlagen der Unternehmensberatung

2.1 Einführung

Um das vorgestellte Ziel dieser Arbeit zu erreichen, werden im folgenden die Grundlagen der Unternehmensberatung eingeführt.

Als Erstes erfolgt die Abgrenzung des **Unternehmensberatungsbegriffs**. Einige Definitionen von den Autoren in diesem Fachgebiet werden eingeführt. Da es keine allgemeinakzeptierte Definition in der Literatur gibt, wird auf Basis der vorhandenen Definitionen eine Referenzdefinition für diese Arbeit entwickelt.

Als zweites wird das **Beratungssystem und seine Bestandteile** eingeführt. Durch die Untersuchung der verschiedenen Rollen, die Berater und Kunde übernehmen können, wird ein besseres Verständnis der Beratung geschaffen. Dann wird der **Beratungsprozess** eingeführt. Eine Analyse der vorhandenen Literatur zum Beratungsprozess wird durchgeführt. Das Phasenmodell für dieses Werk wird vorgestellt.

Das folgende Bild stellt die Struktur dieses Kapitels dar:

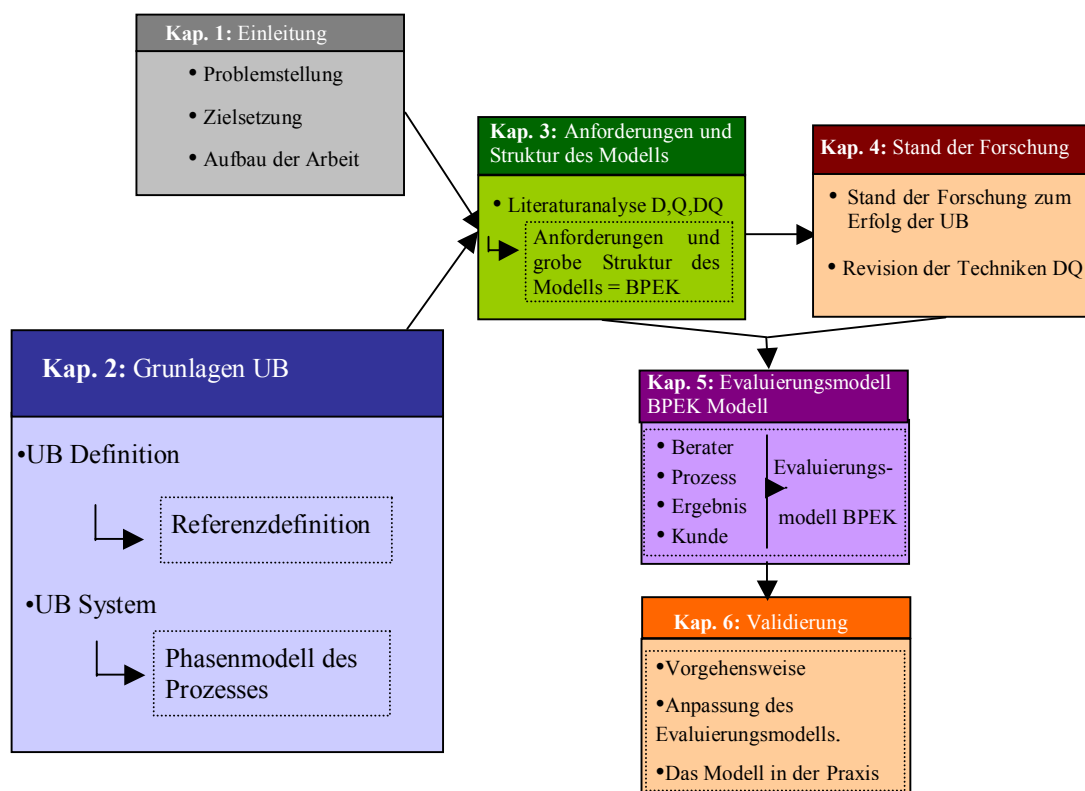


Abbildung 2: Schematische Struktur des Kapitels 2

2.2 Unternehmensberatung

2.2.1 Heterogenität der Unternehmensberatung

Als erstes Charakteristikum der Unternehmensberatung ist die große Heterogenität hervorzuheben. Diese Verschiedenartigkeit wird durch die unterschiedlichen Annäherungen offensichtlich:⁵⁹

- *Tätigkeiten*: Unternehmensberater führen verschiedenste Tätigkeiten aus und sind in verschiedensten Bereichen tätig. Als Beispiele seien Strategie-, EDV-, Marketingberatung genannt. Entsprechend der Evolution der Wirtschaft hat in den letzten Jahren z.B. die Bedeutung von IT⁶⁰ - oder Qualitätsberatung zugenommen. Mit den Worten von KLEIN:

“There is hardly anything a business does for which there is not a consultant.”

Quelle: KLEIN (77) S. 36

Auch der Spezialisierungsgrad variiert stark, so ist vom Spezialisten zum Generalisten alles zu finden.

- *Unternehmensgröße*: Sowohl Kundenunternehmen als auch Beratungsunternehmen können sehr unterschiedliche Größen (von KMU bis Multinationale) haben.
- *Mögliche Rollen der Berater im Rahmen des Projekts*: Die verschiedenen Autoren haben versucht die möglichen Rollen des Beraters zu identifizieren. Verschiedene Klassifikationen sind vorhanden: Experten, Arzt-Patient, Prozessberatung,⁶¹ Expertenberater oder Prozessberater⁶² u.a.⁶³

In Anbetracht der obengenannten Verschiedenartigkeit dieses Sektors hat die Bestimmung des Begriffs Unternehmensberatung eine große Bedeutung. Das folgende Bild stellt das **Angebot der Beratungsdienstleistung** dar. Die Autoren haben sich nicht über dieses Angebot geeinigt.⁶⁴ Mit dem Ziel eine möglichst vollständige Struktur zu präsentieren, werden im Rahmen dieser Arbeit alle möglichen Anbieter betrachtet. Diese Struktur wird im folgenden Struktur i. w. S. genannt.

⁵⁹ Mehr Information über Klassifikation innerhalb der Unternehmensberatung in STRASSER (siehe STRASSER (93) S. 21 ff.) Diese Autor betrachtet u.a. die Klassifikation von *Problembereichen* (z.B. Klassifikation von Kundentypen, Arten der Leistungserstellung, Funktionsbereich, Struktur u.a.), *Problemtyp* (z.B. Klassifikation der Problemkomplexität, Problemneuigkeit, Problemstufe, Problemdruck, Konfliktpotenzial u.a.) *Lösungstyp* (z.B. Klassifikation von Ausmaß der Bearbeitung, Auftragsstyp, u.a.) und *Beratungsform* (Suprafunktionale, Funktionale und Infracfunktionale Beratung).

⁶⁰ Vgl. KIENBAUM (00) S. B 1.

⁶¹ Vgl. FATZER/RAPPE-GIESECKE/LOOSS (99) S.21 ff.

⁶² Vgl. THOMA (98) S 1 ff.

⁶³ Im Abschnitt 2.3.1.1. werden die Beraterrollen ausführlich eingeführt.

⁶⁴ Vgl. DICHTL (98) S. 15 f.

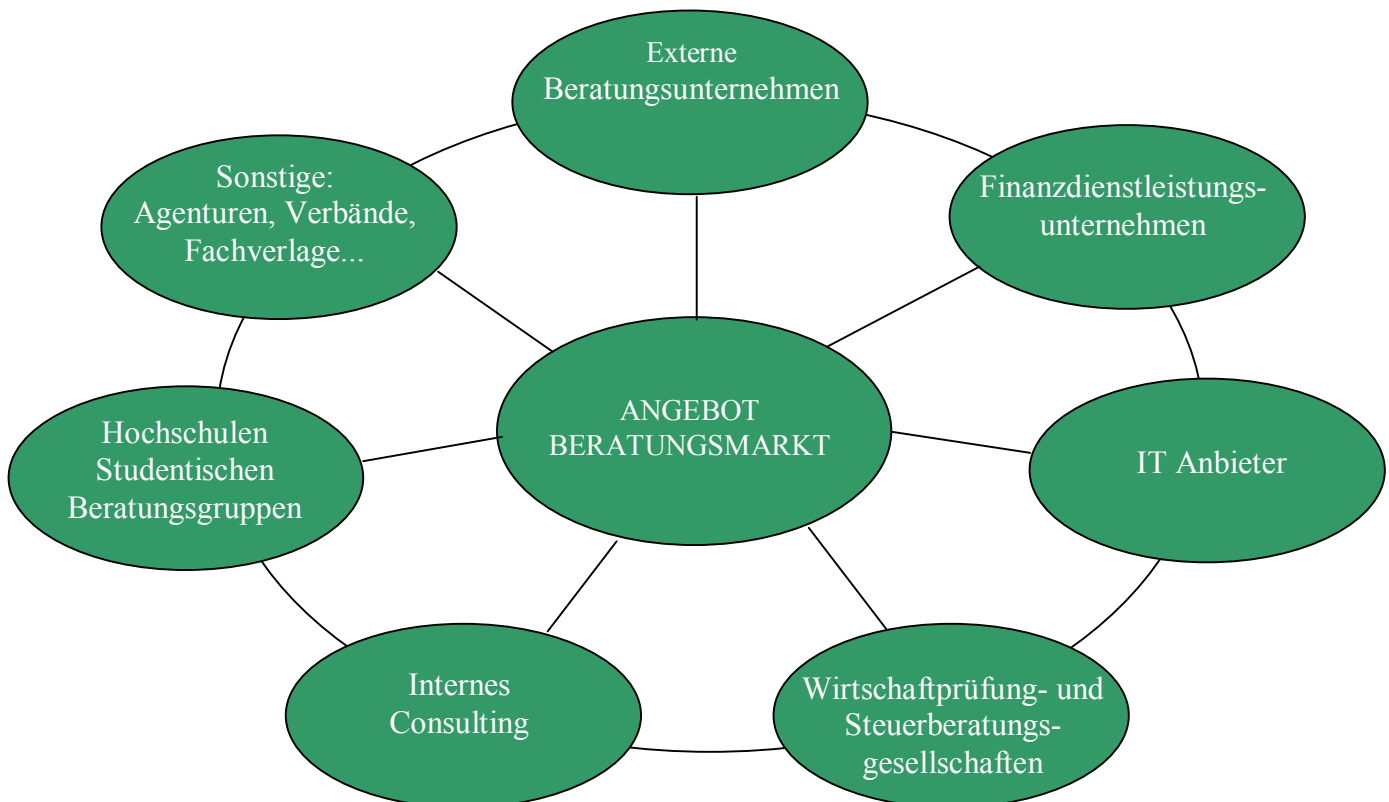


Abbildung 3: Struktur der Angebotsseite des Beratungsmarktes im weiteren Sinne

2.2.2 Begriffsbestimmung

Da die Komplexität groß ist, so nimmt die Bedeutung einer Begriffsbestimmung zu. Die Suche nach einer guten Definition ist schwierig, da „Unternehmensberater“ keine gesetzlich geschützte Berufsbezeichnung ist. Unter dem Titel Unternehmensberater agiert eine heterogene Menge von Fachleuten in sehr unterschiedlichen Bereichen (Abschnitt 2.2.1).⁶⁵

Die Begriffe Beratung und Unternehmensberatung werden im Rahmen dieser Arbeit als Synonyme verwendet, obwohl sie letztendlich nicht dieselbe Bedeutung haben.⁶⁶ Die Beratung ist ein breiter Begriff, „eine Art Oberbegriff von verschiedenen Formen der Beratung.“⁶⁷ Innerhalb der Beratung ist die Unternehmensberatung ein besonderes Fall.⁶⁸

⁶⁵ Vgl. KREBS (80) S.54 f., ELFGEN (88) S. 15.

⁶⁶ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Begriffe Unternehmensberatung, Organisationsberatung, Konsultation, Management Consultancy und Consultancy als Synonymen betrachtet. Vgl. EFFENBERGER (98) S. 14 f. Als Hauptbegriff wird der Begriff Unternehmensberatung gewählt, weil dies der meist genutzte Ausdruck in der Literatur ist. (Vgl. WEIERSHÄUSER (96) S. 12).

⁶⁷ WOHLGEMUTH (82) S. 118.

⁶⁸ Der Begriff Unternehmensberatung existiert seit Anfang den 50er Jahre (siehe STUTZ (88) S. 93, BICKEL (88) S. 24, KOHR (00) S. 14).

KUBR (97) führt zwei Hauptgruppen von Definitionen an,⁶⁹ die sich in der Literatur finden lassen:

- 1- Eine weiter gefasste funktionale Definition: Hierunter lassen sich alle Organisationen und Personen zusammenfassen, die bei der Analyse und / oder Lösung fremder Probleme behilflich sind;
- 2- Die enger gefassten Definitionen: Beschränken diese Gruppe auf Unternehmen oder Personen die auf einer vertraglichen Grundlage anderen Organisationen bei der Lösung von Problemen behilflich sind. Diese Definitionen betrachten Unternehmensberatung als ein Beruf.

Diese Arbeit konzentriert sich auf die zweite Gruppe von Definitionen. Als nächstes wird eine Tabelle mit den wichtigsten Definitionen eingeführt.

JAHR	AUTOR/EN	DEFINITION
77	KLEIN ⁷⁰	“Being a real consultant means just that- someone who solves problems for others and then leaves. When an engagement ends, a consultant does not return to a Job he previously held. He is soon off, tackling another consulting assignment. He works at his profession full time.”
80	KREBS ⁷¹	“Versteht unter Unternehmensberater diejenige unternehmungsexterne Personengruppe, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, durch die Bereitstellung von Informationen verschiedenster Art die Unternehmungsleitung der zu beratenden Unternehmungen bei der Lösung komplex-weiträumiger Problemstellungen zu unterstützen.”
81	LUTZ ⁷²	“Als <i>Unternehmensberatungen</i> [...] gelten demnach solche rechtlich selbständigen, auf Dauer angelegten Institutionen, die Beratung als ausschließliche Marktleistung erstellen – nach dem Prinzip der speziellen Entgeltlichkeit und frei von Weisungen Dritter.” “ <i>Beratung</i> ist ein soziales Interventionsverfahren, welches eine Lösung von Problemen im Interventionsbereich durch das Mittel des Informationstransfer zwischen Berater und Beratenem anstrebt.”
82	SZYPERSKI/ KLAILE ⁷³	“Betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung: die “von externen Personen bereitgestellte, individuell gestaltete Hilfe bei der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Unternehmungsgeschehens.”
83	GREINER METZGER ⁷⁴	“Management consulting is an advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner, the client organization to identify management problems, analyse such problems, recommend solutions to these problems, and help, when requested, in the implementation of solutions.”
87	MUGLER/ LAMPE ⁷⁵	“Unternehmensberatung ist eine Dienstleistung, die durch Externalität, Unabhängigkeit und Professionalität gekennzeichnet ist. Leistungsinhalt ist die Bearbeitung betriebswirtschaftlicher Probleme in Form von deren Identifikation, Hilfe bei der Problemlösung, Empfehlung von Maßnahmen und Mithilfe bei der Umsetzung von Lösungskonzepten.”

⁶⁹ KUBR (97) S. 3 f. es gibt jedoch andere Klassifikationen z.B. STUTZ (88) S. 93 f.

⁷⁰ KLEIN (77) S. 36.

⁷¹ KREBS (80) S. 55 f. Hierzu auch eine ähnliche Definition des ehemaligen Direktors der Association of Consulting Management Engineers (ACME) Philip W. SHAY zitiert bei HIDGON (71) S. 28.

⁷² LUTZ (81) S. 56 und S. 63.

⁷³ SZYPERSKI, KLAILE (82) S. 7.

⁷⁴ GREINER/METZGER (83) S. 7.

⁷⁵ MUGLER/LAMPE (87) S. 478, MUGLER (91) S. 375.

87	ELFGEN/ KLAILE ⁷⁶	„Als Unternehmensberatung ist die von externen Personen bereitgestellte, individuell gestaltete Hilfe bei der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Unternehmensgeschehens zu bezeichnen, die auf einer ganzheitlichen Problemsicht beruht und durch Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet ist. Die Erarbeitung der Problemlösung erfolgt im Rahmen eines interaktiven Prozesses.“
88	STUTZ ⁷⁷	„Unter dem Management-Consulting, [...] verstehen wir einen interaktiven Prozess zwischen einem Berater (-system) und einem Beratenen-/Klientensystem, welcher darauf ausgerichtet ist, das Verhalten des Beratenensystems bei der Lösung von Managementproblemen zu beeinflussen. Als Dienstleistung wird die Beratung von externen, unabhängigen Stellen individuell, problemorientiert und auf freiwilliger Basis auf dem Markt angeboten.“ „Diese Art der Beratung wird oft auch Unternehmensberatung, Unternehmensberatung i. e. S. oder klassische bzw. integrierte Unternehmensberatung genannt.“
91	HOFFMANN ⁷⁸	„Unter Unternehmensberatung verstehen wir eine von einem unabhängigen, eigenverantwortlichen, professionellen Berater individuell für Klientenorganisation marktmäßig erbrachte Dienstleistung, welche darauf ausgerichtet ist, in einem interaktiven Prozess gemeinsam mit dem Klienten ein Lösungskonzept für eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung zu erarbeiten und auf Wunsch auch dessen Implementierung zu unterstützen.“
91	HOFMANN ⁷⁹	„Managementberatung ist [...] eine professionelle, entgeltliche Dienstleistung, in welcher eine Person temporär und unabhängig vom Klientensystem die freiwillige Verantwortung für die Erreichung eines gemeinsam mit dem Klienten vereinbarten Zieles übernimmt und dabei die adäquate Macht und auch das Sanktionsbewusstsein besitzt. [...] Auf eine Kurzformel gebracht, könnte man also auch sagen, dass sich bei der Managementberatung um temporäres Management ohne Übernahme der Durchführungsverantwortung handelt, und zwar auf der Basis eines intensiven Interaktions- und Informationsprozesses.“
93	STRASSER ⁸⁰	„Unter Unternehmensberatung soll in der Folge die Hilfe bei der Bewältigung von betriebswirtschaftlichen Aufgaben verstanden werden.“ STRASSER behauptet auch: „Diese Beschreibung erfordert eine Spezifizierung des betriebswirtschaftlichen Begriffes. Hier wird die Betriebswirtschaftslehre verstanden als Lehre, welche die für das Unternehmen als soziales Gebilde relevanten verhaltenswissenschaftlichen Forschungsergebnisse ebenso integrierte wie formalwissenschaftliche Erkenntnisse.“ STRASSER führt eine Liste mit den Charakteristiken, die Unternehmensberatung definieren: ⁸¹ 1. Unabhängigkeit und Qualifikation. 2. Ganzheitliche Sicht. 3. Gegen ein Honorar erstellt. 4. Individuelle Leistung. 5. Im Rahmen eines kontaktintensiven interaktiven Prozesses. 6. Zur Bewältigung von betriebswirtschaftlichen Aufgaben des Kunden.
96	EFFENBERGER ⁸²	„Die Unternehmensberatung ist eine Dienstleistung, die von einem Unternehmen erbracht wird, mit dem Ziel Handlungsempfehlungen zu entwickeln, diese zu erläutern und gegebenenfalls zu implementieren und die geeignet sind, ein Problem zu lösen, welches das zu beratende Unternehmen aufweist und welches diesem bewusst ist.“

⁷⁶ ELFGEN/KLAILE (87) S. 31.

⁷⁷ STUTZ (88) S. 1, 102 f.

⁷⁸ HOFFMANN (91) S. 40.

⁷⁹ ebenda S. 219.

⁸⁰ STRASSER (93) S. 8 f.

⁸¹ Siehe ebenda S. 15.

⁸² EFFENBERGER (98) S. 16.

96	WEIERSHÄUSER ⁸³	„Unternehmensberatung ist eine professionelle Dienstleistung, die von externen, unabhängigen Personen in Projektform entgeltlich und auftragsindividuell abgegeben wird. Die Leistungserbringung erfolgt als problemorientierter, interaktiver Prozess gemeinsam mit den Mitarbeitern des Klientenunternehmens. Der Leistungsumfang reicht von der Problemidentifikation und Analyse über die Entwicklung von Problemlösungen bis hin zur Lösungsimplementierung und –realisierung. Der Leistungsinhalt besteht in der Effizienzsteigerung der ökonomischen, sozialen, politischen oder generellen Managementfähigkeit des Klientenunternehmens.“
98	DICHTL ⁸⁴	„Unternehmensberatung bezeichnet eine Dienstleistung, die von qualifizierten und unparteiischen Personen für Ratsuchende erbracht wird und möglichst auftragsindividuell gestaltet sein sollte. Sie kann von der Problemidentifikation bis zur –lösung, häufig auch zur Implementation von Vorschlägen reichen. Die Leistung wird ausschließlich eigenverantwortlich und im Rahmen eines interaktiven Prozesses gegen Entgelt erbracht. Ziel ist es, ermittelte Schwächen im betriebswirtschaftlichen Bereich zu beseitigen und die Markchancen des beratenen Unternehmens zu verbessern.“
99	KÖPPEN ⁸⁵	„Unternehmensberatungen sind von einem externen, unabhängigen und professionellen Berater(system) individuell für Klientenunternehmen erbrachte, im allgemeinen entgeltliche Dienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, in einem interaktiven Prozess gemeinsam mit dem Klienten(system) ein ganzheitliches Lösungskonzept für eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung zu erarbeiten.“
99	NEUMANN ⁸⁶	„Unternehmensberatung ist eine Leistung, die die Analyse und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen umfasst und sich auf die Planung oder Realisierung der Problemlösungen erstrecken kann. Die Leistungserstellung erfolgt durch klientexterne, finanziell, räumlich und organisatorisch unabhängige Personen. Die Unternehmensberatung vollzieht sich auftragsindividuell. Dabei wird eine ganzheitliche Betrachtungsweise eingenommen, die ausgehend von Einzelsymptomen die gesamte Situation des Klientenunternehmens analysiert und dann zu einer dem Gesamtunternehmen adäquaten Empfehlung gelangt. Die Erarbeitung der Problemlösung erfolgt durch einen interaktiven Prozess, bei dem der Unternehmensberater in persönlichem Kontakt zum Auftraggeber und dessen Mitarbeitern tritt. Die Bezugsgruppe gehört der Leitungsebene einer Organisation an.“
00	WOHLGEMUTH ⁸⁷	„Unternehmensberatung ist ein projektbezogener Interaktionsprozess zwischen Personen eines Klientensystems und eines Beratersystems. Das Beratersystem ist unabhängig, hilft professionell und mit ganzheitlicher Problemsicht das Erfolgspotential des Klientensystems zu optimieren.“
00	KOHR ⁸⁸	„Eine professionelle und individuelle Dienstleistung, die von unabhängigen, externen Beratern in einem interaktiven Prozess mit dem Klienten erbracht wird und die Identifizierung, Analyse und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Klienten sowie die Umsetzung der empfohlenen Lösungen beinhaltet.“
01	NIEDEREICH-HOLZ ⁸⁹	„Unternehmensberatung wird definiert als höherwertige, persönliche Dienstleistung, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird. Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, zu definieren und zu analysieren, welche die Kultur, Strategien, Organisation, Prozesse, Verfahren und Methoden des Unternehmens des Auftraggebers betreffen. Es sind Problemlösungen (Sollkonzepte) zu erarbeiten, zu planen und im Unternehmen umzusetzen. Dabei bringt der Berater seine branchenübergreifende Erfahrung und sein Expertenwissen ein.“

Tabelle 4: Sammlung von Definitionen der Unternehmensberatung

⁸³ WEIERSHÄUSER (96) S. 12.

⁸⁴ DICHTL (98) S. 20.

⁸⁵ KÖPPEN (99) S. 30.

⁸⁶ NEUMANN (99) S. 81.

⁸⁷ WOHLGEMUTH (00) S. 170.

⁸⁸ KOHR (00) S. 17.

⁸⁹ NIEDEREICH-HOLZ (01) S. 1.

Die Heterogenität dieser Definitionen lässt sich darauf zurückführen, dass jeder Autor eine seinen Interessen am Besten entsprechende Definition entwickelt hat.⁹⁰ Im folgenden soll versucht werden, auf Basis von wesentlichen Charakteristika der oben genannten Definitionen, eine allgemein gültige Definition zu entwickeln. Die wesentlichen identifizierten Charakteristika sind:

1. Unabhängigkeit
2. Externalität
3. Dienstleistung
4. Professionalität
5. Aktivitäten der Berater:
 - Problemlösungsfindung
 - Implementierung
6. Zeitbeschränkung
7. Interaktiver Prozess

Die folgende Tabelle untersucht die Häufigkeit, mit der die verschiedenen Autoren jede Charakteristik in deren Definitionen betrachtet haben. Die Definitionen sind in chronologischer Ordnung aufgeführt, um mögliche Tendenzen identifizieren zu können.

Bezüglich der verwendeten Symbole in der Tabelle:⁹¹

- ✓: Sind Elemente, welche direkt vom Autor genannt werden.
- ✗ Sind Elemente, welche nicht spezifisch vom Autor genannt werden
- ✗✓: Sind Elemente, welche nicht unbedingt zur Beratung gehören

Nach der Tabelle erfolgt eine detaillierte Analyse der Charakteristika.

⁹⁰ Vgl. LÄUBLI (85) S. 33.

⁹¹ Eine ✓ ist nicht unbedingt positiv sowie eine ✗ nicht unbedingt negativ ist.

	UNABHÄNG- IGKEIT	EXTERNA- LITÄT	DIENT- LEISTUNG	PROFES- SIONALI- TÄT	PROBL.- LÖSUNGS- FINDUNG	IMPLE- MEN- TIERUNG	ZEIT- BESCHRÄN- KUNG	INTERAK- TIVER PROZ.
KLEIN	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✗
KREBS	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗
LUTZ	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗
SZYPERSKI/ KLAILE	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗
GREINER/ METZGER	✓	✓	✓	✗	✓	✗ ✓	✗	✗
MUGLER/ LAMPE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
ELFGEN/ KLAILE	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓
STUTZ	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓
HOFFMANN	✓	✗	✓	✓	✓	✗ ✓	✗	✓
HOFMANN	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
STRASSER	✓	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓
EFFENBERGER	✗	✗	✓	✗	✓	✗ ✓	✗	✗
WEIERS- HÄUSER	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
DICHTL	✓	✗	✓	✗	✓	✗ ✓	✗	✓
KÖPPEN	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓
NEUMANN	✓	✓	✗	✗	✓	✗ ✓	✗	✓
WOHLGE-MUTH	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓
KOHR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓
NIEDER- EICHHOLZ	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✗

Tabelle 5: Analyse der vorhandenen Definitionen zur Unternehmensberatung nach Autoren

Nun wird die Analyse der Charakteristika durchgeführt:

- **Unabhängigkeit:** Diese Charakteristik wird von fast allen Autoren genannt. Der Berater muss immer eine unabhängige Partei sein, da sonst keine gute Beratung möglich ist.
- **Externalität:** Ob der Berater extern sein muss, wird weniger einheitlich gesehen. Gehören interne Consultants zur Unternehmensberatung?⁹² Nach der Analyse der Tabelle könnte behauptet werden, dass nur externe Berater „richtige“ Unternehmensberater sind. Nach der Meinung der Verfasserin ist die Externalität nicht unbedingt nötig. Internes Consulting kann so unabhängig wie externes sein, nur dass ein Interner das Unternehmen besser kennt. In der Industrie findet sich mehrfach Beispiele von internen, unabhängigen Beratern. Grosse Konzerne mit hohen Beratungskosten haben sich entschlossen eine interne Consulting-Abteilung einzuführen. Beispielhaft können Volkswagen, Porsche und Siemens genannt werden.
- **Dienstleistung:** Seit den 80er Jahren wird die Unternehmensberatung als Dienstleistung betrachtet. Einige Untersuchungen beschäftigen sich mit der Analyse der besonderen Charakteristika von Beratung als Dienstleistung. Im Rahmen dieser Arbeit wird diese Charakteristik von der Beratung als sehr wichtig betrachtet. Deshalb erfolgt im nächstem Kapitel eine Analyse der Beratung vom Standpunkt der Dienstleistung und der Dienstleistungsqualität.

⁹² Vgl. KUBR (97) S. 46, viele Beratungsvereine haben sie schon akzeptiert.

- **Professionalität:** Auch die Analyse vorhandener Definitionen gibt keine eindeutige Antwort: Etwa die Hälfte spricht von einer Profession.⁹³ Dieses Thema ist eine der größeren aktuellen Diskussionen im Beratungsbereich. Soll die Unternehmensberatung wirklich ein gesetzlich geschützter Berufstitel werden? Nach KUBR⁹⁴ erfüllt Unternehmensberatung nicht alle allgemeinen Kriterien einer Profession.⁹⁵ Einige Beratungsvereine⁹⁶ haben angefangen, nicht bindende Beraterzertifikate zu vergeben. Nur in Österreich⁹⁷ ist Unternehmensberatung heutzutage ein gesetzlich geschützter Berufstitel. Im Rahmen dieser Arbeit wird Unternehmensberatung daher nicht als Profession betrachtet.
- **Beratertätigkeiten:** Fast alle Autoren nennen die Problemlösungsfindung als Tätigkeit des Beraters. Ob der Berater auch die Implementierung von gefundenen Lösungen durchführen muss, ist kontrovers. Einige Autoren glauben, dass die Beratertätigkeiten mit der Vorstellung des Planes zur Lösung des Problems endet. In diesen Fall ist der Kunde für die Implementierung alleine verantwortlich. Dagegen betrachten einige Autoren die Implementierung als eine mögliche Tätigkeit von Beratern. Die Verfasserin ist der zweiten Meinung. Kunde und Berater müssen entscheiden, ob die Implementierung auch zu einem Projekt gehören wird.
- **Zeitbeschränkung:** Nur HOFMANN, WOHLGEMUTH und WEIERSHÄUSER erkennen diese Charakteristik, die nach der Meinung der Verfasserin sehr wichtig ist. Die Beratung wird immer in Projektform durchgeführt. Jedes Projekt verfolgt eigene Ziele, die mit zeitlichen und anderen Ressourcenbeschränkungen verbunden sind.
- **Interaktiver Prozess:** Seit Ende der 80er Jahre benennen Autoren explizit die Interaktivität. Diese Charakteristik der Beratung ist eine der Wichtigsten. Der Berater alleine kann ein Problem weder analysieren noch lösen. Berater und Kunde müssen ein Team bilden, um im Problemlösungsfindungsprozess zusammenzuarbeiten. Die Qualität der Zusammenarbeit wird die Ergebnisse des Projekts bestimmen.

Einige Autoren betrachten auch ökonomische Aspekte als Charakteristik der Unternehmensberatung, d.h. Beratung wird im Austausch von Geld erbracht. Nach Meinung der Verfasserin ist dieser Aspekt nicht so wichtig, da diese Charakteristik die Beratung nicht definiert. Außerdem kann Beratung auch unentgeltlich durchgeführt werden.

Es gibt keine Definition in der Literatur die alle notwendigen Charakteristiken von Beratung betrachtet. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Arbeit eine Referenzdefinition zur Unternehmensberatung angefertigt. Als Grundlage wird die Analyse der vorherigen Definitionen genutzt.

⁹³ Siehe auch ebenda S. 132 ff.

⁹⁴ ebenda S. 131-133.

⁹⁵ 1. Nötige theoretische und praktische Kenntnis 2. Soziales Interesse 3. Existenz von allgemein anerkannten ethischen Normen 4. Angebot- und Kundenseite anerkennen die ethischen Normen, die soziale Interesse und die gesetzliche Schutz 5. Selbstdisziplin und Autokontrolle.

⁹⁶ AOCFI (International, Association of Outplacement Consulting Firms International, seit 1982), ACME (USA, die älteste, seit 1926), FEACO (Europa, Federation European des Associations de Consultants en Organisation) und ZEN-NOH-REN (Japan). In Deutschland ist die BDU die wichtigste (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater).

⁹⁷ Siehe STEYRER (91) S. 8.

Zu diesem Zeitpunkt ist es notwendig, eine Anmerkung über die Ethik in der Beratung anzuführen. Obwohl die Beratung nicht als gesetzlich geschützter Berufstitel existiert, gibt es eine bestimmte Ethik in der Beratung. Der Begriff Ethik wird im Rahmen dieser Arbeit nicht mehr untersucht, da die Ethik kein Ziel dieser Arbeit ist.⁹⁸ Die ethischen Normen der Beratung sind durch die verschiedenen Autoren⁹⁹ und insbesondere durch die verschiedenen Beratungsvereine bestimmt.¹⁰⁰

2.2.3 Unternehmensberatungsdefinition im Rahmen dieser Arbeit

Ausgehend von der Analyse des vorherigen Abschnitts wird nun eine Referenzdefinition der Unternehmensberatung vorgestellt.

Unternehmensberatung ist eine *Dienstleistung*, wobei ein *Beratersystem* und ein *Kundensystem* sich verpflichten, im Rahmen eines *Projekts* zusammenzuarbeiten, mit dem Ziel ein Problem des Kundensystems zu analysieren und eine Lösung zu finden. Es ist empfehlenswert, dass das Beratersystem an allen Phasen des Problemlösungsprozess teilnimmt, d.h. von der Problemanalyse bis zur Implementierung.

Anmerkung 1: Die Ziele des Projekts müssen im voraus festgelegt werden. Insbesondere ökonomische, personelle und zeitliche Beschränkungen müssen von beiden Parteien festgelegt werden.

Anmerkung 2: Das Beratersystem muss unabhängig vom Kundensystem sein und aus im Beratungsobjekt qualifiziertem, erfahrenem Personal bestehen.

Anmerkung 3: Im Rahmen der Beratung wird Problem als die Differenz zwischen zwei vergleichbaren Situationen (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) verstanden. In diesem Zusammenhang könnte als Problem das Ziel eines Unternehmens definiert werden, einen höheren Marktanteil zu erzielen.¹⁰¹ Aufgabe der Beratung ist die Transformation der Ursprungssituation in die finale Situation.

2.3 Das Beratungssystem und seine Bestandteile

Wie von der Referenzdefinition abgeleitet werden kann, ist die Beratung eine Dienstleistung in dem ein Kunden- und ein Beratersystem interagieren.

Unter *Kunden oder Kundensystem* wird verstanden.¹⁰²

- *Kundensystem i.w.S.:* Die Organisation, welche die Berater eingestellt hat.
- *Kundensystem i.e.S.:* Die Person bzw. Personengruppe der Kundenorganisation, die einen direkten Kontakt mit den Beratern hat.

Innerhalb des Kundensystems i.e.S. ist noch eine weitere Klassifikation von Kunden einzuführen. Im Folgenden eine Klassifikation von KUBR,¹⁰³ die auf eine Klassifikation von SCHEIN¹⁰⁴ basiert:

1. *Kontaktkunden:* Sind Kunden, welche den ersten Kontakt mit dem Berater herstellen.
2. *Zwischenkunden:* Sind Kunden, die in den verschiedenen Jour fixe teilnehmen.

⁹⁸ Mehr Information über Beratungsethik in KLOSE (90).

⁹⁹ Siehe z.B. ELFGEN/KLAILE (87) S. 96 ff.

¹⁰⁰ Siehe auch LIPPITT/LIPPITT (99) S. 105-134.

¹⁰¹ Vgl. KUBR (97) S. 12.

¹⁰² Vgl. HOFFMANN (91) S. 27 f.

¹⁰³ KUBR (97) S. 63

¹⁰⁴ SCHEIN (87) S. 117 f.

3. *Hauptkunden:* Sind Kunden, die direkt das Problem haben, welches zum Beratungsobjekt wird.
4. *Vertragskunden:* Sind Kunden, die verantwortlich in der Auswahlphase der Berater sind.
5. *Endkunden:* Sind Kunden, die mit dem Ergebnis des Projekts, nicht aber notwendigerweise mit dem Berater direkten Kontakt haben.
6. *Zahlende Kunden:* Sind Kunden die das Projekt finanzieren.

In dem selben Sinn kann man auch unter *Berater oder Beratersystem* verstehen:¹⁰⁵

- *Beratersystem i.w.S.:* Die Berater als Organisation
- *Beratersystem i.e.S.:* Die Berater als Person bzw. Personengruppe, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird, wenn der Begriff „Berater“ genannt wird, das Beratersystem i.e.S. verstanden. Wenn der Begriff „Kunde“ genannt wird, wird das Kundensystem i.e.S. verstanden.

Zwei Definitionen des *Beratungssystems* werden erläutert:¹⁰⁶

- *Beratungssystem i.w.S.:* Betrachtet die Beziehungen zwischen Kunden als Organisation und dem Beratersystem im Allgemeinen. Andere Organisationen des Umfelds, welche direkt oder indirekt in die Beratung involviert sind (Subventionsgeber, Kapitalgeber, Marktpartner, Gesetzgeber, politisches Umfeld, Öffentlichkeit u.a.), werden auch betrachtet.
- *Beratungssystem i.e.S.:* Betrachtet die Beziehungen zwischen den Personen bzw. der Personengruppe von Kunden- und Beratungsorganisation, die in direktem Kontakt stehen.

Die folgende Abbildung ermittelt die Beziehungen zwischen den obengenannten Konzepten:

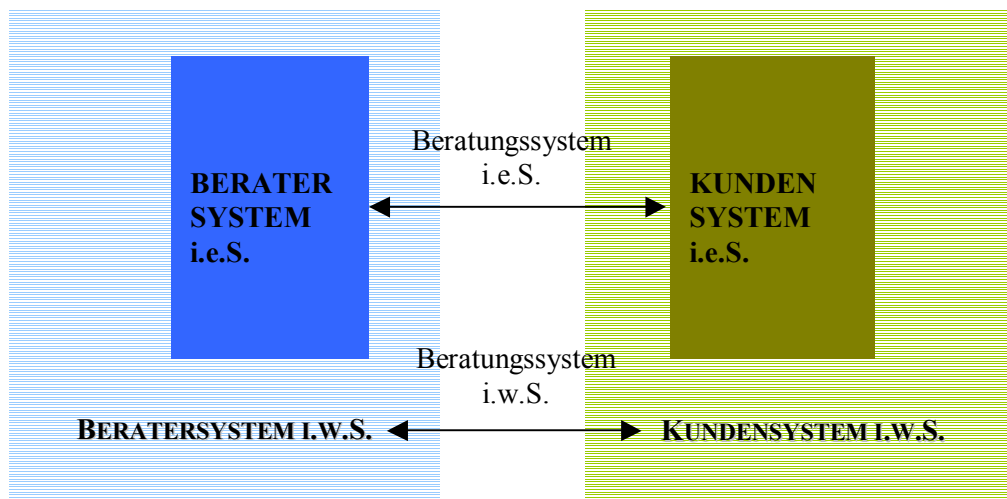


Abbildung 4: Verschiedene Systeme innerhalb der Unternehmensberatung und deren Beziehungen

¹⁰⁵ Vgl. HOFFMANN (91) S. 27 f.

¹⁰⁶ Vgl. STUTZ (88) S. 63 f., HOFFMANN (91) S. 26 ff. und KÖPPEN (99) S. 29 f.

Diese Arbeit konzentriert sich auf das Beratungssystem i.e.S. Welche und wie viele Berater und Kunden werden im Rahmen des Projekts einbezogen werden, hängt von der Komplexität des Projekts ab. Im folgenden Bild ist das komplexe Beratungssystem dargestellt:¹⁰⁷

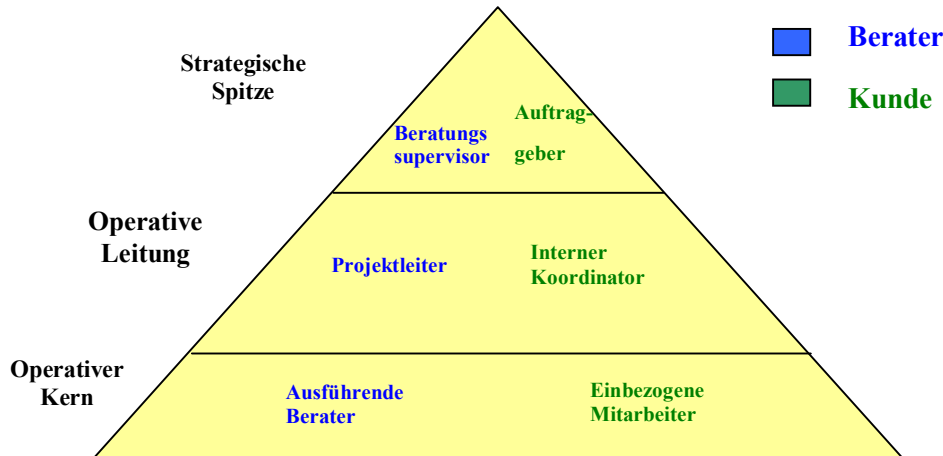


Abbildung 5: Hierarchische Struktur eines Beratungsprojekts (entspricht Beratungssystem i.e. S.)

Das Beratungsunternehmen und Kundenunternehmen haben eine bestimmte Hierarchie. Im Rahmen des Projekts bilden sie zusammen eine dritte hierarchische Einheit.

Im Laufe des Projekts wird die Projektgruppe an der Struktur von Kunde arbeiten, weshalb die interpersonelle und hierarchische Interaktionen sehr kompliziert sein können. Das Projekt ist ein Prozess, in dem Interaktionen stattfindet. Die genaue Kenntnis dieses Prozesses ist sehr wichtig.

Nach der Einführung der Rollen von Berater und Kunden wird der Beratungsprozess dargestellt.

2.3.1 Berater- und Klientenrollen

Zahlreiche Autoren haben sich in der Vergangenheit mit diesem Thema beschäftigt.¹⁰⁸ Sie versuchen das Verhalten von Beratern und Kunden in verschiedene Typologien einzuordnen, d.h. sie suchen nach den typischen Rollen, die Berater und Kunden in allgemeinen Projekten einnehmen.¹⁰⁹ Der Begriff Rolle kann dabei verschiedene Bedeutungen haben, da mit ihm die soziale Rolle des Beraters oder die Intensität der Beteiligung im Beratungsprozess gemeint sein kann.¹¹⁰ Im Folgenden wird der Begriff Rolle für diese Arbeit definiert:

„Eine Rolle ist die Summe der Verhaltenserwartungen, welche an den Inhaber einer Position innerhalb einer Organisation gestellt und von diesem erlebt werden.“

Quelle: STRASSER (93) S. 83¹¹¹

¹⁰⁷ Vgl. STRASSER (93) S. 72 ff.

¹⁰⁸ Insbesondere in der Sozialpsychologie und ähnlichen Wissenschaften. (Vgl. NIEDEREICHHOLZ (01a) S.7, STRASSER (93) S. 83), KÖPPEN (99) S. 34.

¹⁰⁹ HOFMANN vertieft die psychologischen Aspekte von der Beziehung Berater-Kunde. Siehe HOFMANN (91) S. 217-246.

¹¹⁰ Vgl. KÖPPEN (99) S. 34.

¹¹¹ Vgl. ELFGEN/KLAILE (87) S. 112, WOHLGEMUTH (82) S. 128, CARQUEVILLE (91) S. 254 ff. u.a.

Die Rollen sind nur eine Simplifikation des Verhaltens, die im Rahmen dieser Arbeit die Komplexität der Interaktionen von Berater und Kunden deutlich machen werden. Die Betrachtung von Berater und Kunden nach Rollen wird nicht weiter in dieser Arbeit verwendet.

In den folgenden Gliederungspunkten wird zunächst auf die Beraterrollen und danach auf die Kundenrollen eingegangen. Die Übersicht der Autoren hat eine Einführung in das Thema zum Ziel.

2.3.1.1 Beraterrollen

An dieser Stelle kann nur auf die wichtigsten Untersuchungen eingegangen werden. Noch einmal soll betont werden, dass die Rollen nur eine Simplifikation der Realität sind, da das Verhalten von keinem Berater genau zu einer Gruppe gehört und des Weiteren situationsabhängig ist. Die Komplexität der Persönlichkeiten ist auf keinen Fall in einer einfachen Klassifikation erfassbar.¹¹²

Die am meisten zitierte Klassifikation in der Literatur ist die von LIPPITT/LIPPITT (79). Im Bild finden sich die Erklärungen zu jeder Rolle.

¹¹² Vgl. STRASSER (93) S. 83.

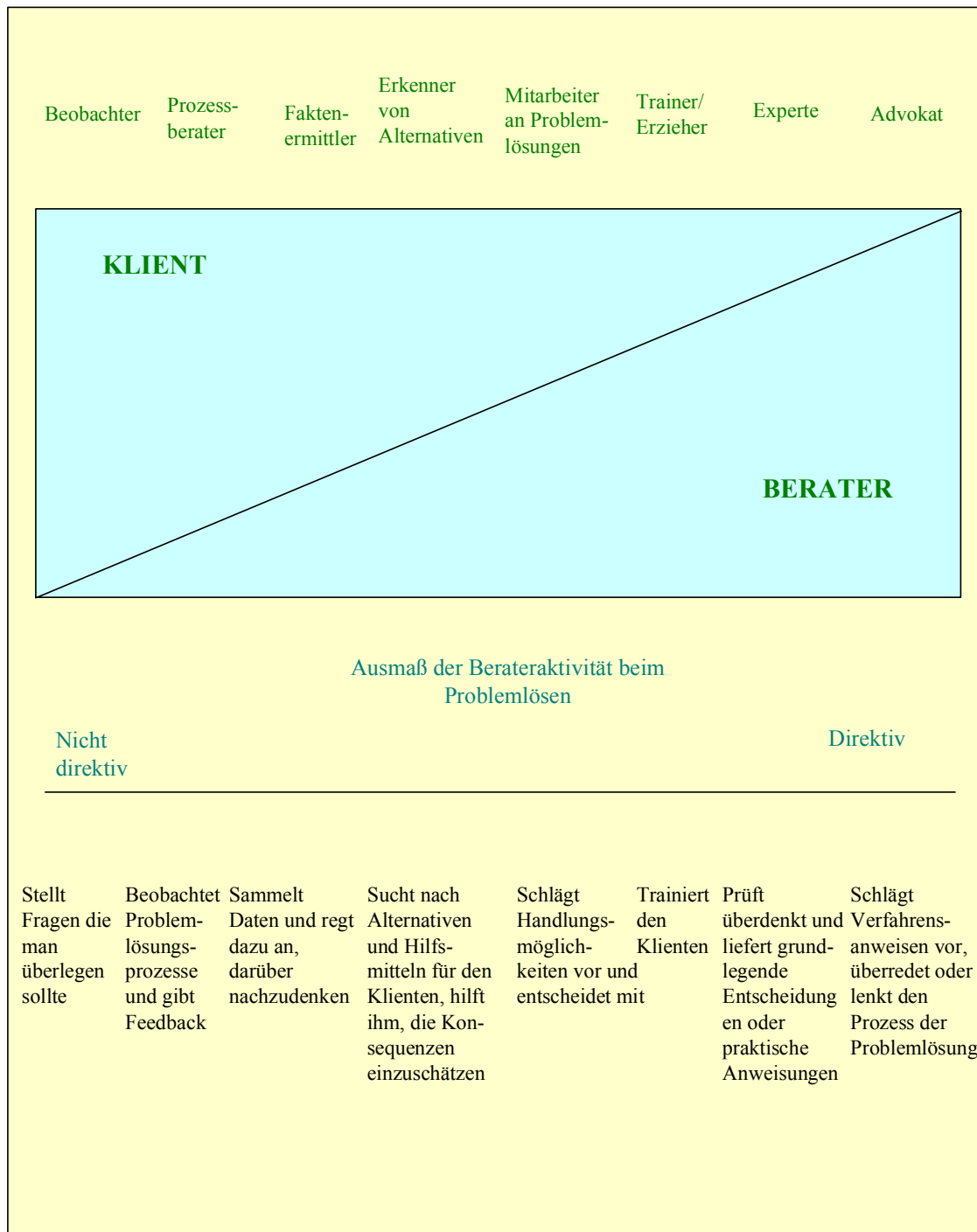


Abbildung 6: Direktive und nicht-direktive Beraterrollen (Quelle: LIPPITT/LIPPITT (79) S. 31)

Interessant ist auch die Klassifikation von ELFGEN/KLAILE.¹¹³ Diese Autoren unterscheiden die Rollen von Beratern nach dem Einfluss des Beraters und des Kunden auf die Problemlösung.

¹¹³ Siehe ELGEN/KLAILE (87) S. 112 ff. Eine ähnliche Klassifikation befindet sich auch in WOHLGEMUTH (91) S. 141 ff. Dieser Autor konzentriert sich auf die Organisationsentwicklungsberatung und identifiziert die Rollen von Beratern für diese Art von Beratung. Die Klassifikation ist trotzdem sehr ähnlich, nur einige Namen ändern sich. Krisenmanager entspricht Feuerwehrmann und Problemlöser entspricht Arzt.

Krisenmanager: Der Berater übernimmt die Kompetenzen einer Person aus dem Kundensystem.¹¹⁴ Diese Rolle übernimmt der Berater normalerweise in einer Krise, um schnell Lösungen des Problems einführen zu können. Der Kunde spielt eine passive Rolle.

Problemlöser: Der Berater begleitet den Problemlösungsfindungsprozess.

Promotor: Der Berater übernimmt eine aktive Rolle in dem Problemlösungsfindungsprozess und ist nicht nur ein Informationslieferant.

Interventionist: Der Berater hat eine bestimmte Verantwortung in der Lösung des Problems. Diese Rolle ist eine Mischung von Promotor und Prozessberater.

Prozessberater: Der Berater muss dem Kunden die nötigen Methoden geben, um das Problem zu lösen. Der Berater ist eine Art Verfahrensspezialist, aber er ist nicht direkt verantwortlich für die Lösung des Problems.

Neutraler Dritter: Der Berater hilft durch seine gezielten Fragen. In der Suche nach den Antworten wird der Kunde allein sein Problem lösen können. Der Berater verhält sich wie ein unparteiischer Dritter.

Die folgende Abbildung stellt diese Rollen dar:

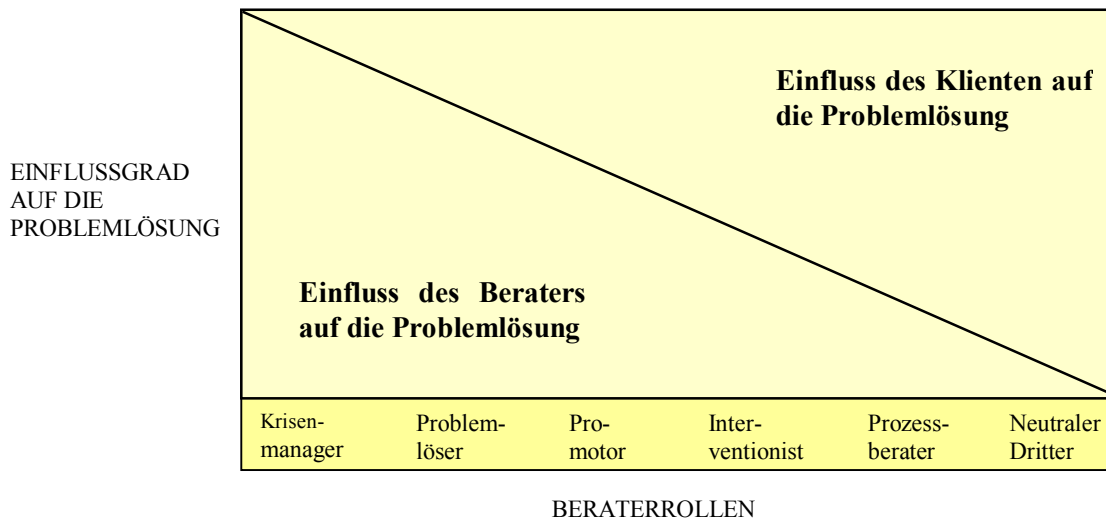


Abbildung 7: Beraterrolle nach Einfluss auf die Problemlösung (Quelle: STRASSER (93) S.85 In Anlehnung an ELGEN/KLAILE (87) S. 113)

Als letztes wird die Klassifikation von HOFFMANN eingeführt:¹¹⁵

Realisator: Der Berater hilft in der Implementierung der vom Kunden erarbeiteten Lösungen.

Problemlöser: Der Berater sucht nach möglichen Lösungen und gibt Empfehlungen für die Lösungen.

¹¹⁴ Andere Autoren nennen das "Management auf Zeit", "Teilzeitmanagement", "Trouble Shooter" oder „Feuerwehrmann“. Vgl. ELGEN/KLAILE (87) S. 114, ZANDER/ZIEHM (83) S. 54 ff., LÄUBLI (85) S. 72 ff., WOHLGEMUTH (91) S. 141.

¹¹⁵ Andere Klassifikationen findet sich bei STRASSER (siehe STRASSER (93) S.84 ff.), LÄUBLI (siehe LÄUBLI (85) Kapitel 6 und 7) oder CLARK (siehe CLARK (95) S. 88 ff.) u.a. STRASSER z.B. klassifiziert die Rollen nach verschiedenen Ansätze: 1. Rollendifferenzierung nach dem Einflussgrad: (Neutraler Dritter, Prozessberater, Interventionist, Promotor, Problemlöser, Krisenmanager) 2. Rollen nach Funktion: a) Rolle des Beraters bezüglich der Kapazitätsfunktion (Externe Stabsstelle, Projektmanager, Manager auf Zeit) b) Rollen des Beraters bezüglich der Transferfunktion (Informationslieferant, Instrumentlieferant, Methodenlieferant, Prozesskatalysator) c) Rollen des Beraters bezüglich der Neutralitätsfunktion (Schiedsrichter, Vertreter nach außen, Betreuer, Innovator, Konfirmator, Statusträger). Dieser Autor unterscheidet Troubleshooter, Projektberater und Gutachter und erklärt ihr Verhalten im Entscheidungsprozess).

Informationslieferant: Der Berater liefert bestimmte Kenntnisse, die in dem Kundensystem fehlen.

Gutachter: Der Berater verhält sich wie ein unparteiischer Dritter in einem Konflikt.

Prozesspromotor: Der Berater kooperiert in allen Aspekten des Problemlösungsfindungsprozess.

Trainer: Der Berater zeigt bestimmte Techniken oder hilft in dem Veränderungsprozess der Werten des Unternehmens.

Katalysator/Moderator: Der Berater übernimmt die Rolle eines Koordinators in dem internen Lösungsfindungsprozess des Unternehmens, aber er ist nicht direkt verantwortlich für die Lösung.

Coach: Der Berater arbeitet zusammen mit einer Person aus dem Kundensystem. Der Berater wird dieser Person in seiner täglichen Arbeit mit seinen Empfehlungen helfen.

Das folgende Bild stellt diese Klassifikation dar:

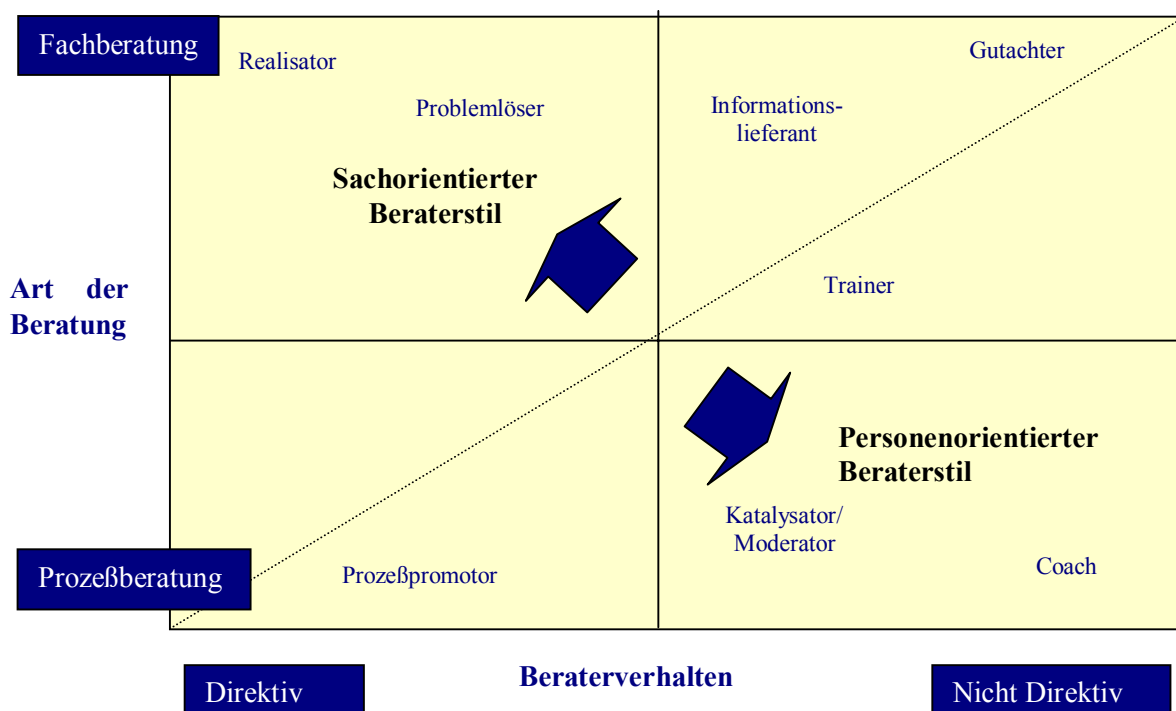


Abbildung 8: Beraterrollen nach HOFFMANN (Quelle: HOFFMANN (91) S. 87)

2.3.1.2 Klientenrollen

Die Autoren haben weniger Interesse für die Rollen von Kunden gezeigt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass meist der Berater als Hauptpartei in der Beratung betrachtet wird. Dieser Ansatz ist unvollständig, da immer zwei Parteien an der Beratung teilnehmen und deshalb auch beide Parteien für den Erfolg oder Misserfolg verantwortlich sind.

Die wichtigere Klassifikation ist die von FLEISCHMANN:¹¹⁶

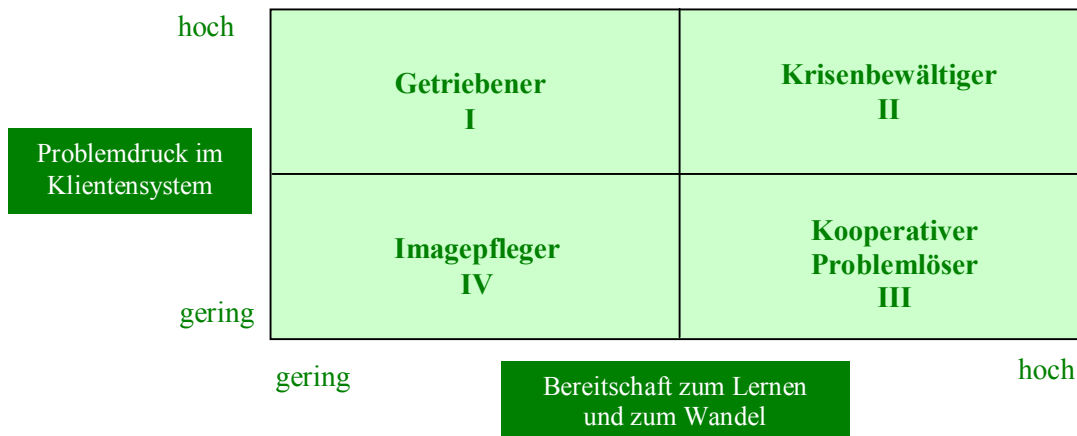


Abbildung 9: Kliententypologie nach FLEISCHMAN (Quelle: FLEISCHMANN (87) S. 123)

Getriebener: Der Kunde sucht den Berater, weil er ein akutes Problem lösen muss. Er erwartet als passive Partei auf die Lösung.

Krisenbewältiger: Der Kunde kooperiert mit dem Berater in dem Prozess. Er ist unter Druck und braucht eine schnelle Lösung.

Kooperative Problemlöser: Der Kunde kooperiert mit dem Berater in der Problemlösungsfindung. Er ist nicht unter Druck und der Prozess kann länger dauern.

Imagepfleger: Der Kunde engagiert den Berater, um sein Image zu verbessern.

2.3.2 Beratungsprozess

2.3.2.1 Beratungsprozess nach verschiedenen Autoren

Bevor eine Analyse des Beratungsprozesses nach verschiedenen Autoren durchgeführt wird, erfolgt eine Begriffstimmung des Beratungsprozesses. Zwei Definitionen sind zu nennen:

“Die Transformation von Elementen des Unternehmenssystems durch vorgelagerte oder nebengelagerte Aktivitäten von Menschen. [...] Die Transformation des Systems geschieht durch das zeitliche Nach und Nebeneinander verschiedener Aktivitäten. Diese Aktivitäten lassen sich in Aktivitätenbündel zusammenfassen und stellen damit die Phasen des Unternehmensberatungsprozesses dar. Die handelnden Personen des Prozesses sind die Unternehmensberater und die Mitarbeiter des Klientunternehmens.”

Quelle: NEUMANN (99) S. 76 f.

“[...] strukturierter Gestaltungsprozess mit Sach- und Zeitgrenzen [...] der eine charakteristische Konstellation von Verhaltenserwartungen, Interessen und Einstellungen aufweist.”

Quelle: ELFGEN (88) S. 41 f.

¹¹⁶ Ist die bekannteste Klassifikation in der Literatur. Sie wurde auch von HOFFMANN (91) S. 95 und CARQUEVILLE (91) S. 270 ff. u.a. übernommen.

Der Prozess beschreibt die folgenden Schritte des Projekts. Die ISO 9001:2000 definiert einen Prozess als „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“.¹¹⁷ Im Rahmen dieser Arbeit soll die entscheidende Prozessorientierung der Beratung und die besondere Interaktion von Berater und Kunde in diesem Prozess hervorgehoben werden.¹¹⁸ Der Erfolg der Beratung hängt von der Qualität der Interaktion ab.¹¹⁹

Zahlreiche Autoren haben sich mit dem Thema Beratungsprozess beschäftigt. Die identifizierten Phasen sind im Wesentlichen gleich.¹²⁰ In der Literatur wird der Beratungsprozess in zwei Untergruppen klassifiziert:¹²¹ 1. Autoren, die eine chronologische Reihenfolge benutzen 2. Autoren, die eine sachlogische Reihenfolge benutzen. Nach der Meinung der Verfasserin sollten beide Standpunkte betrachtet werden.

In der folgenden Tabelle werden die Phasen des Beratungsprozesses nach verschiedenen Autoren dargestellt. Diese werden anschließend kritisch analysiert und ein Phasenmodell als Referenz für dieses Werk angefertigt.

AUTOR/EN	PHASEN
SCHEIN ¹²² (69)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Initial contact with the client organization 2. Defining the relationship, formal contract, and psychological contract 3. Selecting a setting and a method of work 4. Data gathering and diagnosis 5. Intervention 6. Reducing involvement 7. Termination
KIENBAUM/ MEISSNER ¹²³ (79)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontaktaufnahme 2. Angebotserstellung 3. Ist-Analyse 4. Konzeptionsphase 5. Implementierung
KREBS ¹²⁴ (80)	<p>Unternehmensberatung kann demnach als ein Prozess von Analyse, Diagnose und Therapie verstanden werden.</p> <p>Nach der Akquisition identifiziert er:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exakter Definition der Problemstellung 2. Erstellung einer ausführlichen Ist-Analyse 3. Konzipierung verschiedenartigster Lösungsalternativen 4. Entscheidungsanalytische Wahl der "optimalen" Alternative 5. Realisierung <p>Er unterscheidet zwei Prozesstypen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Begleitende Beratung: der Berater begleitet die Implementierung - Beratung endet mit der spezifischen Problemlösung.
SZYPERSKI/ KLAILE ¹²⁵ (82)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifizierung des Problembereichs 2. Strukturierung des Problems 3. Festlegung des Beratungsziels 4. Durchführungsplanung 5. Vertragsgestaltung 6. Informationsbeschaffung 7. Informationsverarbeitung 8. Generierung von Lösungsalternativen

¹¹⁷ DIN EN ISO 9001:2000 - 3.4.1 Prozess.

¹¹⁸ Die Bedeutung der Interaktion wird im Kapitel 3 betrachtet.

¹¹⁹ Vgl. STUTZ (91) S. 214, HOFMANN (91) S. 217, ELFGEN (91) S. 288 u.a.

¹²⁰ Vgl. KÖPPEN (99) S. 39.

¹²¹ Siehe ELFGEN (91) S. 286 u.a.

¹²² SCHEIN (69) S. 78.

¹²³ KIENBAUM/MEISSNER (79) S. 109.

¹²⁴ KREBS (80) S. 58.

	9. Bewertung der Lösungsalternativen 10. Ergebnispräsentation und Empfehlung 11. Implementierung 12. Realisierung
REINEKE/ HENNECKE ¹²⁶ (82)	1. Vorbereitungsphase 2. Voruntersuchung 3. Erarbeitung und Realisierung der Problemlösung 4. Betreuung
HAFNER/ REINEKE (88) ¹²⁷	<i>1. Orientierung, Entscheidung und Zielbildung</i> - Erkennen interner Probleme in der Unternehmung - Identifikation des Problembereiches - Problemstrukturierung - Grundsatzentscheidung für oder gegen Berater - Formulierung des Beratungszieles <i>2. Beraterauswahl</i> - Interne oder Externe Beratung - Beraterauswahl - Vorstudie - Vertragsgestaltung <i>3. Konzeption</i> - Durchführungsplanung - Informationsbeschaffung - Analyse/ Synthese der Daten - Erarbeitung und Bewertung verschiedener Lösungsmöglichkeiten - Präsentation - Entscheidung für eine Alternative <i>4. Implementierung</i> - Implementierungsplanung - Durchführung - Erprobung in der Praxis <i>5. Bewertung</i> - Kontrolle des Beratungserfolges - Follow Up Prozess - Beratungsende
HOFMANN (90) ¹²⁸	1. Bekanntsein, -werden (vor der ersten persönlichen Begegnung) 2. Erst-Begegnung 3. Vor-Klärung des Problems, erste Situationsanalyse, Kurzinterviews und Materialanalyse 4. Vertragsverhandlung und Vertragsabschluss. Klarstellung der Beratungsleistung und Rechte und Pflichten beider Vertragspartner 5. Klärung der echten Problemlage (Diagnose) 6. Problempräsentation, Vorschläge und Entscheidung für weitere Vorgehensweisen 7. Laufende Begegnung mit Top-Management (Jour Fixe) und Durchführung (Realisation) der Problemlösungsvorschläge 8. Vorbereitung des Klienten auf den Abschluss der Beratung und Einschulung auf eigenständige Fortführung des Prozesses 9. Erstellung des Beratungsabschlussberichtes und Evaluation der Beratungsleistung 10. Eventuell Nachberatungsschritte
HOFFMANN (91) ¹²⁹	A) Entscheidungsprozess - Abgrenzung der Beratungsaufgabe und Vereinbarung von Beratungszielen - Durchführungsplanung und Organisation des Beratungsprojektes - Informationsbeschaffung und –verarbeitung

¹²⁵ SZYPERSKI, KLAILE (82) S. 60. Auch bei ELFGEN/KLAILE¹²⁵ (87) und ELFGEN (88)¹²⁵ zu finden.

¹²⁶ REINEKE, HENNECKE (82) S. 129 f.

¹²⁷ HAFNER/REINEKE (88) S. 27, HAFNER/REINEKE (92) S. 47.

¹²⁸ HOFMANN (90) S. 140 Diese Klassifikation versucht psychologische Aspekte der Beratung einzubeziehen.

¹²⁹ HOFFMANN (91) S. 59.

	<ul style="list-style-type: none"> - Generierung von Entscheidungsalternativen - Bewertung der Gestaltungsalternativen - Ergebnispräsentation und Empfehlung <p>B) Realisierungsprozess</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementierung und Realisation - Erfolgskontrolle
STRASSER ¹³⁰ (93)	<p>Nach dem Inhalt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikation des Problembereichs 2. Strukturierung des Problems 3. Beschreibung / Festlegung des Beratungsziels 4. Durchführungsplanung 5. Vertragsgestaltung 6. Informationsbeschaffung 7. Informationsverarbeitung 8. Generierung von Lösungsalternativen 9. Bewertung der Lösungsalternativen 10. Ergebnispräsentation und Empfehlung 11. Implementierung Realisierung 12. Realisierung <p>Nach der Zeit:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Anbahnungsphase</i> (Problembewusstsein und –identifikation beim Kunden, Kontaktherstellung Klient-Berater, Abstimmungen bezüglich Beratungsaufgabe, -system, und –prozess, Durchführungsplanung und Erstellen einer Offerte, Beraterwahl, Beratungsvertrag) 2. <i>Beratungsdurchführung</i> (Vorbereitung des Beratereinsatzes, Informationsbeschaffung und –verarbeitung, Generierung und Bewertung von Lösungsalternativen, Präsentation der Alternativen und Empfehlung, Wahl der besten Alternative, Implementierung und Realisierung, Laufende Kontrollen und Korrekturmaßnahmen) 3. <i>Schlussphase</i> (Entscheidung zum Abschluss der Beratung, Schlussberichtserstattung durch den Berater, Evaluation, Beratungsbeziehung nach Abschluss)
KUBR ¹³¹ (97)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontaktaufnahme 2. Diagnose 3. Gestaltung 4. Implementierung 5. Beendigung
RAPPE-GIESECKE ¹³² (97)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Erstkontakt (<i>Ausstieg möglich</i>) 2. Konstruktion des Settings für die Datenerhebung (<i>Ausstieg möglich</i>) 3. Kontrakt für die Phase der Datenerhebung und –auswertung 4. Datenerhebung 5. Datenrückkopplung und –auswertung 6. Interventionsplan (<i>Ausstieg möglich</i>) 7. Kontrakt über die Intervention 8. Intervention (Supervision, Organisationsentwicklung, Training, Instruktion, strukturelle Maßnahmen) 9. Auswertung und Abschluss (<i>Ausstieg</i>) 10. Erneutes Durchlaufen des gesamten Beratungsprozesses
KÖPPEN ¹³³ (99)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anbahnungsphase <ul style="list-style-type: none"> -Bewusstseinsphase -Auswahlphase 2. Durchführungsphase <ul style="list-style-type: none"> -Analysephase -Konzeptphase -Entscheidungsphase -Umsetzungsphase

¹³⁰ STRASSER (93) S. 95.

¹³¹ KUBR (97) Part II. Die Beschreibung war schon in früheren Publikationen zu finden.

¹³² GIESECKE/RAPPE-GIESECKE (97) S. 646, FATZER/RAPPE-GIESECKE/LOOS (99) S. 56.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Schlussphase -Beendigungsphase -Wirkungsphase
LIPPITT/ LIPPITT ¹³⁴ (99)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontakt und Einstieg 2. Formulierung des Kontrakts und Aufbau einer Arbeitsbeziehung 3. Definition des Problems und diagnostische Analyse 4. Zielsetzung und Vorgehenspläne 5. Durchführung und Erfolgskontrolle 6. Sicherung der Kontinuität
NIEDEREICH- HOLZ ¹³⁵ (01)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontaktphase 2. Akquisitionsphase (Vorbereitung, Durchführung) 3. Angebotsphase (Auftragsplanung, Auftragsorganisation) 4. Vertragsgestaltung 5. Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung <p><u>Die fünfte Phase unterteilt sich in Subphasen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Ist-Analyse -Zielsetzung -Sollkonzept (grob-fein) -Realisierungsplanung -Präsentation und Berichterstellung -Realisierung -Auftragsabschluss und Evaluation -Klientenpflege
HÖCK/ KEUPER ¹³⁶ (01)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemidentifikation 2. Die Suche 3. Die Auswahl eines geeigneten Dienstleistungsanbieters 4. Das Projektmanagement 5. Expost Evaluation der Leistung
RIBEIRO ¹³⁷ (01)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Working out a preliminary report on the advantages of the project 2. Identifying the key information that is needed 3. Gathering and analysing of information 4. Assesment of the initial system (before the intervention of the consultant) 5. Identifying internal and external features which have had influence on the client's business and the foreseeable trends 6. Check-up with the firm's directors 7. Identifying the aims, strategies, and courses of action to be undertaken 8. Identifying necessary changes 9. Rating the activities to be developed 10. Their development by departments or areas 11. Analysing the results from the activities under study 12. Check-up by the firm's directors 13. Calculating the benefits arising from the consulting process 14. Designing and drafting the report 15. Check-up by the firm's directors 16. Implementing the report 17. Check-up by the firm's directors 18. Identifying control indicators of deviations occurred 19. Final check-up

Tabelle 6: Phasen des Beratungsprozesses nach verschiedenen Autoren

¹³³ KÖPPEN (99) S. 40.

¹³⁴ LIPPITT/LIPPITT (99) S.18, die erste Beschreibung des Prozesses erscheint in LIPPITT/LIPPITT (79).

¹³⁵ NIEDEREICHHOLZ (01a) S. 9 ff. und (01b) S. 4.

¹³⁶ HÖCK/KEUPER (01) S. 428. Diese Autoren identifizieren die Phasen des Beratungsprozesses als professionelle Dienstleistung.

¹³⁷ RIBEIRO (01) S. 45.

2.3.2.2 Kritische Würdigung

Bevor die Analyse durchgeführt wird, sollen die angewandten Kriterien eingeführt werden. Nach der Meinung der Verfasserin sind die Kriterien:

1. *Detaillierungsstufen in der Beschreibung des Prozesses (grob/detailliert)*: Zwei Arten von Detaillierungsstufen werden betrachtet: Grob für Beschreibungen mit weniger als zehn Phasen und Subphasen, und detailliert: für Beschreibungen mit 10 oder mehr Phasen und Subphasen.
2. *Visualisierung (keine/ Flussdiagramm/andere)*: Hier sind Autoren zu unterscheiden, die keine Visualisierungsmethode verwendet haben, die ein Flussdiagramm verwendet haben, und die, die andere Techniken verwendet haben.
3. *Implementierung (ja/nein/optional)*: Dieses Kriterium untersucht, ob der Autor die Implementierung als Teil, als nicht Teil oder nur in besonderen Fälle als Teil des Prozesses betrachtet.
4. *Evaluierung (ja/nein)*: Dieses Kriterium untersucht, ob der Autor die Evaluierung explizit als Teil des Prozesses genannt hat.

AUTOR/EN	DETAILLIER- UNGSSTUFEN	VISUALISIERUNG	IMPLEMEN- TIERUNG	EVALUIERUNG
SCHEIN	Grob	Keine	Ja	Nein
KEINBAUM/MEISSNER	Grob	Keine	Ja	Nein
KREBS	Grob	Keine	Optional	Nein
SZYPERSKI/KLAILE	Detailliert	Flussdiagramm ¹³⁸	Ja	Nein
REINEKE/HENNECKE	Grob	Keine	Ja	Nein
HAFNER/REINEKE	Detailliert	Flussdiagramm	Ja	Ja
HOFMANN	Detailliert	Flussdiagramm	Ja	Ja
HOFFMANN	Detailliert	Flussdiagramm	Ja	Ja
STRASSER	Detailliert	Flussdiagramm	Ja	Ja
KUBR	Detailliert ¹³⁹	Keine	Ja	Ja ¹⁴⁰
RAPPE-GIESECKE	Detailliert	Flussdiagramm	Ja	Nein
KÖPPEN	Detailliert	Keine	Ja	Nein
LIPPITT/LIPPITT	Grob	Keine	Ja	Ja
NIEDERREICHHOLZ	Detailliert	Flussdiagramm	Ja	Ja
HÖCK/KEUPER	Grob	Keine	Ja	Ja
RIBEIRO	Detailliert	Keine	Ja	Ja

Tabelle 7: Analyse des Beratungsprozesses nach verschiedenen Autoren

Die wesentliche Schlussfolgerungen sind:

- *Detaillierungsstufen in der Beschreibung des Prozesses*: Einige Autoren nennen nur die wichtigeren Phasen des Prozess ohne eine genaue Detaillierung.

¹³⁸ Statt der zeitlichen Entwicklung des Prozesses, folgt dieser Autor der sachlogischen (siehe ELFGEN (88) S. 34 f.).

¹³⁹ Dieser Autor führt eine sehr genaue Beschreibung des Prozesses durch.

¹⁴⁰ Dieser Autor beschreibt nicht direkt die Evaluierung als eine Phase des Beratungsprozesses. Trotzdem wird sie in seiner Arbeit als sehr wichtig betrachtet (siehe KUBR (97) S. 268 ff.).

- *Visualisierung*: Die meisten Autoren beschreiben einfach die Phasen des Prozesses ohne auf eine Visualisierungstechnik zurückzugreifen. Diejenigen, welche eine Visualisierungstechnik anwenden, benutzen nur das traditionelle Flussdiagramm. DICHTL hebt den Mangel einer richtigen Visualisierung des Beratungsprozess hervor:

„Darüber hinaus fehlt es häufig an geeigneten Methoden, Dienstleistungsprozesse zu visualisieren und damit die Sicherung von Qualität zu erleichtern.“

Quelle: DICHTL (98) S. 92 f.

- *Implementierung*: Alle Autoren nennen die Implementierung als eine Phase, die immer oder möglicherweise zum Prozess gehört. Überraschenderweise wurde diese Phase in den Definitionen von Unternehmensberatung als nicht so wichtig eingestuft.
- *Evaluierung*: Auch die Evaluierung ist auch eine wesentliche Herausforderung. Bisher wurde ihr zu wenig Bedeutung zugemessen.

Auch wenn alle Autoren die große Bedeutung des Prozesses anerkennen, ist dessen Beschreibung bei den meisten unzureichend. Eine Visualisierung des Prozesses mittels Flussdiagramm findet sich bei den wenigsten Autoren. Eine verständliche Visualisierung findet sich bei keinem Autor. Die Beratung ist eine komplexe Dienstleistung, deren Entwicklung nicht immer deutlich für die beide Seiten ist. Daher wäre es hilfreich eine genau Prozessbeschreibung mit verständlicher Visualisierung anzufertigen. Eine genauere Beschreibung des Prozesses und seine Visualisierung sind auch Ziele dieser Arbeit. Im nächsten Abschnitt werden die ersten Schritte der Entwicklung des neuen Phasenmodells dargestellt. Der größere Teil dieser Entwicklung befindet sich jedoch in Kapitel 5.

2.3.2.3 Phasen des Beratungsprozesses im Rahmen dieser Arbeit

Der erste Schritt der Prozessbeschreibung ist die Wahl der richtigen Problemannahme. Mit der im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Referenzdefinition wurde deutlich, dass die Beratung ein gemeinsames Projekt (von Berater- und Kundensystem) mit dem Ziel, ein Problem zu analysieren und zu lösen ist.

“Der Beratungsprozess ist je nach Beratungsaufgabe ein mehr oder weniger komplexer interaktiver Problemlösungsprozess, bei welchem mehrere Personen, ja sogar mehrere Organisationen beteiligt sind.”

Quelle: STRASSER (93) S. 94

Deshalb wird das Phasenmodell direkt von einem Modell zur Problemlösung abgeleitet. Damit werden die Hauptphasen der Beratung dargestellt. Es gibt verschiedene Modelle der Problemlösungsfindung mit unterschiedlichen Phasennummern.¹⁴¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Problemlösungsstern verwendet, welcher aus 10 Phasen besteht.

Das folgende Bild stellt die Ableitung der Beratungsphasen dar:

¹⁴¹ Vgl. LUTZ (81) S. 64. Beispielsweise das Modell von WALLEN mit sechs Phasen (siehe SCHEIN (69) S. 46 f.), ein Modell mit fünf Schritte bei LITKE (siehe LITKE (95) S. 29 ff.).

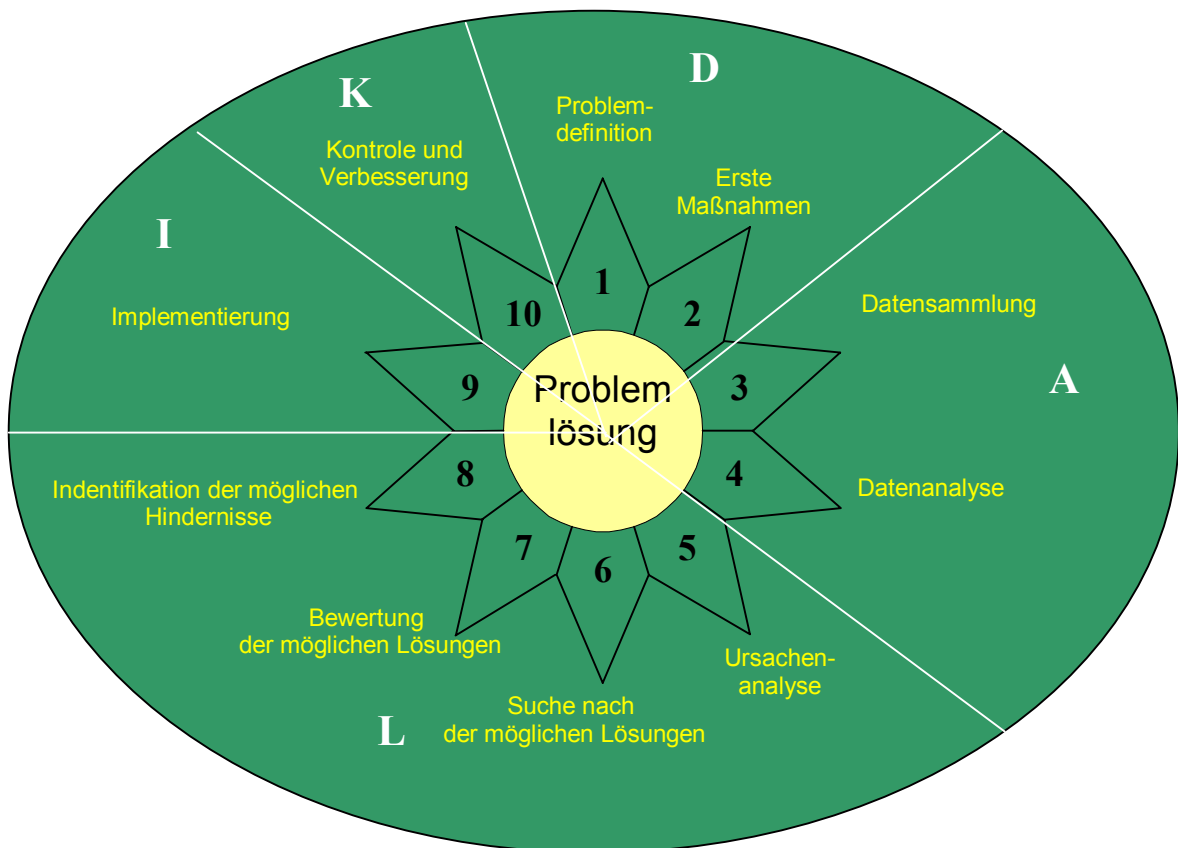


Abbildung 10: Ableitung der Phasen des Beratungsprozesses aus dem Problemlösungsstern¹⁴²

Die am wichtigsten Phasen sind:

- **D:** Definition des Problems
- **A:** Analyse
- **L:** Lösungsfindung
- **I:** Implementierung
- **K:** Kontrolle und KVP

Die jedoch durch die folgende Phase ergänzt werden muss:

- **V:** Vorphase

Die Vorphase besteht aus allen Aktivitäten, die vor dem Projekt durchgeführt werden z.B. Kontaktaufnahme, Angebot und in manchen Fällen auch Vertrag. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Vorphase nicht in Betracht gezogen.

¹⁴² Der Problemlösungsstern wurde von dem American Supplier Institute (ASI) entwickelt basierend auf einer Entwicklung von Volkswagen.

2.4.Schlussfolgerungen des Kapitels

Die Hauptschlussfolgerungen dieses Kapitels sind:¹⁴³

Bezüglich der Unternehmensberatungsdefinition: Die Heterogenität der Beratung hat eine Konsensfindung über dem Begriff Unternehmensberatung schwierig gemacht. Im Rahmen dieser Arbeit, nach einer vollständigen Analyse der vorhandenen Definitionen, wurde versucht eine Referenzdefinition zu bilden:

Unternehmensberatung ist eine Dienstleistung, wobei ein Beratersystem und ein Kundensystem sich verpflichten, im Rahmen eines Projekts zusammenzuarbeiten, mit dem Ziel ein Problem des Kundensystems zu analysieren und eine Lösung zu finden. Es ist empfehlenswert, dass das Beratersystem an allen Phasen des Problemlösungsprozess teilnimmt, d.h. von der Problemanalyse bis zur Implementierung.

Anmerkung 1: Die Ziele des Projekts müssen im voraus festgelegt werden. Insbesondere ökonomische, personelle und zeitliche Beschränkungen müssen von beiden Parteien festgelegt werden.

Anmerkung 2: Das Beratersystem muss unabhängig vom Kundensystem sein und aus im Beratungsobjekt qualifiziertem, erfahrenem Personal bestehen.

Anmerkung 3: Im Rahmen der Beratung wird Problem als die Differenz zwischen zwei vergleichbaren Situationen (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) verstanden. In diesem Zusammenhang könnte als Problem das Ziel eines Unternehmens definiert werden, einen höheren Marktanteil zu erzielen. Aufgabe der Beratung ist die Transformation der Ursprungssituation in die finale Situation.

Bezüglich des Beratungsprozesses: Es gibt keine adäquate Beschreibung des Beratungsprozesses. Die vorhandenen Beschreibungen haben nicht den ausreichenden Detaillierungsgrad und werden wenn überhaupt, nicht richtig visualisiert. Da die Beratung eigentlich ein Problemlösungsprozess ist, können mittels des Sterns zur Problemlösungsfindung die Hauptphasen des Beratungsprozesses identifiziert werden. Da die Beratung eine Dienstleistung ist, sollten die spezifischen Techniken der Dienstleistungen untersucht und der entsprechende Visualisierungsgrad gefunden werden.

Nach der Darstellung der Hauptschlussfolgerungen sollen nun die nächsten logischen Schritte dieser Arbeit erläutert werden.

Hauptcharakteristik der Beratung ist, dass sie eine Dienstleistung ist. Da das Ziel dieser Arbeit die Entwicklung eines Modells zur Evaluierung der Qualität der Beratung ist, wird die Literatur über Dienstleistung, Qualität und Dienstleistungsqualität analysiert. Hierauf aufbauend können die Anforderungen an das Modell und dessen Struktur abgeleitet werden.

¹⁴³ Grün Schlussfolgerung von Abschnitt 2.2. Unternehmensberatung, Orange Schlussfolgerungen von Abschnitt 2.3. Beratungssystem und seiner Bestandteile.

3. Anforderungen und Struktur des Evaluierungsmodells

3.1 Einführung

Als Erstes erfolgt eine kritische Würdigung der vorhandenen Literatur über Dienstleistungen, Qualität und Dienstleistungsqualität. Hieraus ergeben sich die **Anforderungen** an das gesuchte Evaluierungsmodell. Das Ziel dieser Arbeit ist die Evaluierung der *Qualität* in der *Beratung*. Deshalb fokussiert sich die Suche nach den sogenannten Anforderungen auf diese drei Gebiete. Um die Qualität der Beratung evaluieren zu können, muss zunächst der Begriff Qualität genau bestimmt werden. Beratung ist eine Dienstleistung. Bevor Qualität hierauf angewandt werden kann, gilt es daher die Charakteristika von Beratung als Dienstleistung zu bestimmen.

Als zweites wird **die grobe Struktur des Modells** abgeleitet. Diese Ableitung erfolgt mit Hilfe von Anforderungen, die im Abschnitt 3.2 ermittelt werden.

Das folgende Bild stellt die Struktur dieses Kapitels dar:

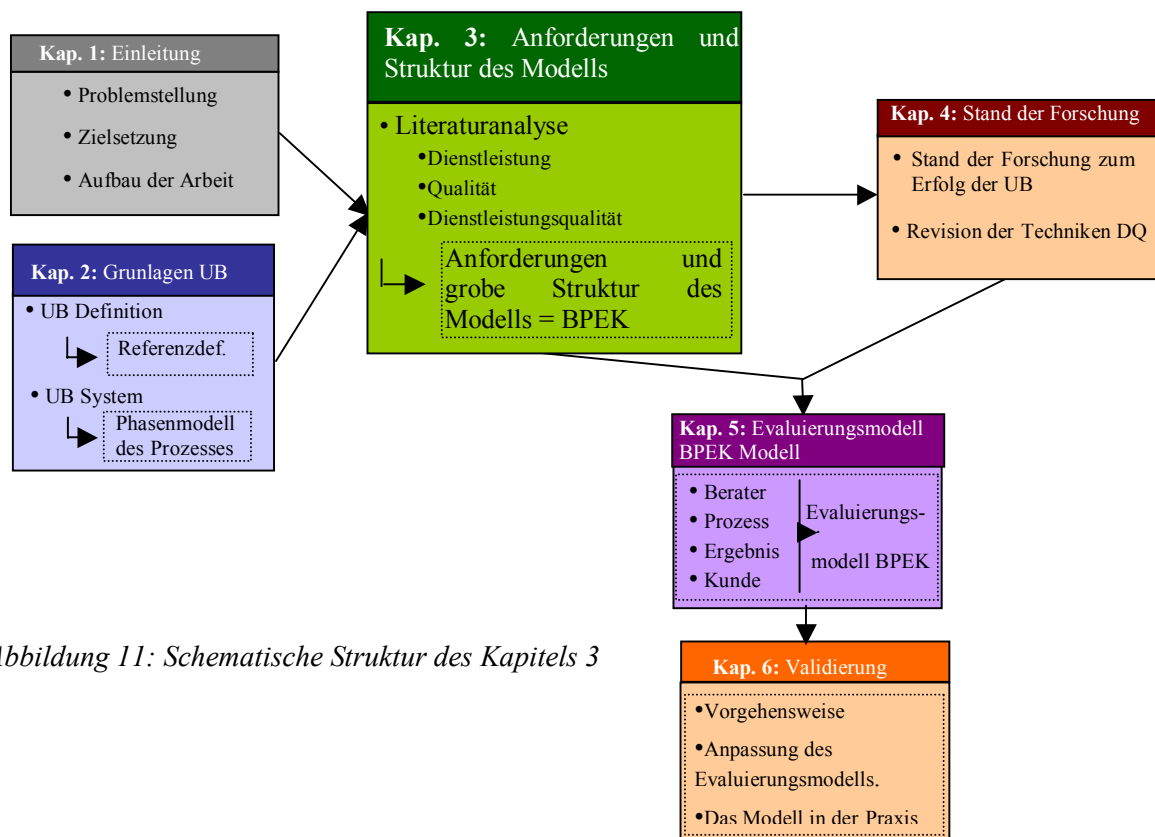


Abbildung 11: Schematische Struktur des Kapitels 3

3.2 Anforderungen an das Evaluierungsmodell

Die Beratung ist eine Dienstleistung. Aber was bedeutet Dienstleistung wirklich? Welche besondere Merkmale haben Dienstleistungen? *Im ersten Abschnitt* von Punkt 3.2. werden diese Fragen beantwortet. Des Weiteren werden die relevanten Klassifikationen der Dienstleistungen vom Standpunkt dieser Arbeit eingeführt. Im Anschluss werden die wichtigen Merkmale der Beratung als Dienstleistung abgeleitet.

Im zweiten Abschnitt wird der Begriff Qualität eingeführt und definiert.

In drittem Abschnitt wird auf den Bereich Dienstleistungsqualität eingegangen. Eine Klassifikation mit einer Zusammenfassung der verschiedenen Modelle sowie den von verschiedenen Autoren identifizierten Qualitätsdimensionen wird gegeben. Ausgehend von jedem Modell werden Schlussfolgerungen für diese Arbeit gezogen.

Am Ende jedes Abschnitts findet sich eine Zusammenfassung der zentral ermittelten Aussagen.

Bevor man sich mit dieser Aufgabe auseinandersetzt, wird nun kurz der Unterschied zwischen der Evaluierung von materiellen Produkten und Dienstleistungen eingeführt.

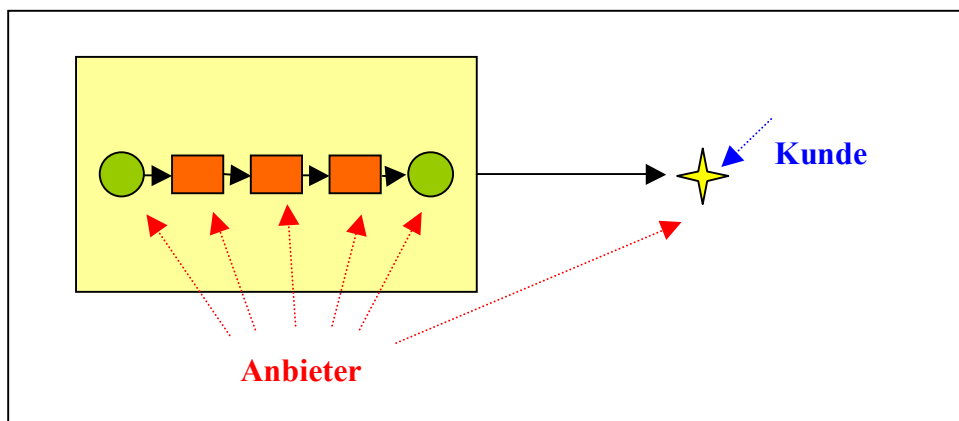


Abbildung 12: Evaluierung von Produkten durch Anbieter und Kunden

Das Bild stellt das Wesen der Evaluation von Produkten dar. Der Kunde bekommt ein bestimmtes fertiges Produkt und wird eine umfassende Kontrolle durchführen, um sicherzustellen, dass das Produkt allen seinen Anforderungen genügt. Auf den Fertigungsprozess hat der Kunde keinen Einfluss und kann in der Regel keine Prüfung oder Messung durchführen, d.h., er bekommt einfach das Ergebnis ohne den Prozess beeinflussen zu können. Andererseits, muss *der Anbieter* sicher sein, dass das Produkt alle Anforderungen des Kunden erfüllen wird (üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend). Um dieses Ziel zu erreichen hat der Anbieter zwei wesentliche Instrumente: die Kontrolle am Prozess und die Kontrolle am Produkt. Er kann in jede Phase des Prozesses eingreifen und auch Messungen durchführen.

Das folgende Bild stellt die Evaluierung von Dienstleistungen dar:

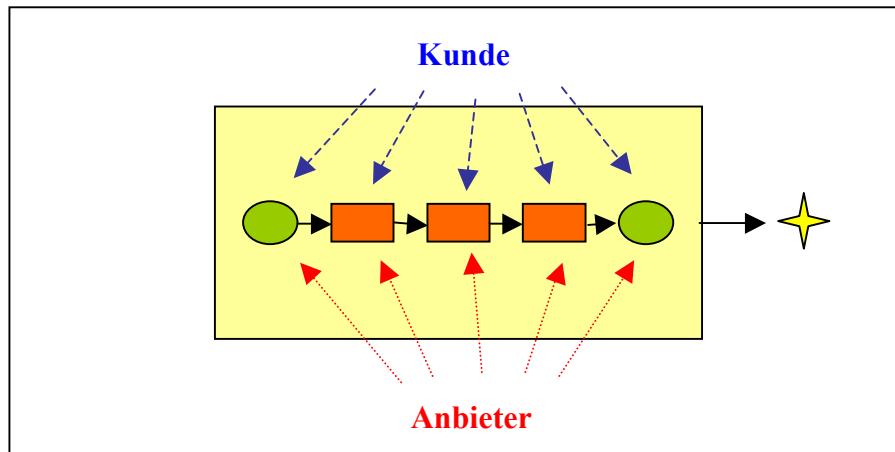


Abbildung 13: Evaluierung von Prozessen durch Anbieter und Kunden

So bekommt der *Kunde* nicht nur einfach etwas am Ende des Prozesses, sondern ist ein Teil davon. Als Teil kann er in der Regel zu jedem Zeitpunkt selbst eine Evaluation durchführen, da er die selben Möglichkeiten einer Evaluation wie der Anbieter selbst hat. Dabei beeinflusst die Wahrnehmung während des Prozesses maßgeblich die Evaluation.

Die Besonderheiten der Evaluation von Dienstleistungen erfordern die Anwendung anderer Evaluierungsmethoden als sie bei Produkten zum Einsatz kommen. Deshalb wird in weiterem Kapitel nur die Literatur zu Dienstleistungen dargestellt.

3.2.1 Dienstleistung

3.2.1.1 Definition

Wenn man an Dienstleistungen denkt, denkt man normalerweise an die sektorielle Einteilung der Wirtschaft: Primärer, Sekundärer und Tertiärer Sektor.¹⁴⁴ Der tertiäre Sektor, die Dienstleistungen, hat sich in den letzten Dekaden stark verändert und an Bedeutung zugenommen.¹⁴⁵ Heutzutage ist er der wichtigste Sektor¹⁴⁶. Dies wird auch in dem Ausspruch „Dienstleistungsgesellschaft“¹⁴⁷ deutlich. Nach BRUHN¹⁴⁸ sind mehrere Gründe für diese Entwicklung verantwortlich:

¹⁴⁴ Die sektorielle Einteilung wurde von CLARK (57) eingeführt. (Vgl. MALERI (73) S. 9 f., (97) S. 11, MEYER (88) S. 7); aber diese Einteilung existierte schon früher, basierend auf anderen Kriterien. Die Kriterien haben sich mit der Zeit bis zu der aktuellen Einteilung entwickelt. Die chronologische Entwicklung nach Autoren ist wie folgt: FISHER (35), FOURASTIÉ (54), WOLFE (55) und CLARK (57). Für eine umfassende Sammlung dieser Entwicklung, siehe auch BEREKOVEN (83) S. 6 ff., MEYER (88) S. 6 ff., MALERI (97) S. 10 ff. u. a.

¹⁴⁵ Die zunehmende Bedeutung der Dienstleistungen hat natürlich auch Folge auf die Entwicklung der Beratung. LIPPITT/LIPPITT haben das vorhergesagt „As we move to a predominantly serviceoriented society consulting will be even more in demand and increased specialisation in the functions of man's organisations will contribute to this need“ (LIPPITT/LIPPITT (75) S. 263).

¹⁴⁶ In diesem Sektor arbeiten in Deutschland mehr als 60% der erwerbstätigen Bevölkerung und diese erzeugen fast 55% der Bruttowertschöpfung, dieser Prozentsatz steigt jährlich an. Vgl. ZOLLONDZ (01) S. 170.

¹⁴⁷ Vgl. LEHMANN (95), S. 3ff., Eine umfassende Definition und Geschichte des Begriffes befindet sich in ZOLLONDZ (01) S. 169 ff.

¹⁴⁸ Vgl. BRUHN (96) S. 179 ff. Siehe auch GRÖNROOS (90) S. 8 f.

1. *Demographische Änderungen:* die Erhöhung der Lebenserwartung und der Rückgang der Geburtenziffer haben eine Inversion in der demographischen Pyramide verursacht. Auch ist in diesem Zusammenhang das Nachfragepotenzial von Ausländern der 2. und 3. Generation zu nennen.
2. *Änderungen im Verhalten des Verbrauchers:* Anspruchsvollere Kunden sowie das Streben nach Convenience.
3. *Evolution der Märkte:* zunehmende Interdependenz, zunehmender Spezialisierungsgrad, Outsourcing und Rechtsdynamik.
4. *Änderungen in der Gesellschaft:* Eintreten der Frauen in den Arbeitsmarkt, Arbeitszeitverkürzung u.a.
5. *Technologische Entwicklung:* Angebotsinduzierte Bedarfsweckung und zunehmende Komplexität der Produkte.

Dem umgangssprachlich viel genutzten Begriff Dienstleistung liegen verschiedene Bedeutungen zugrunde. Es gibt keinen Konsens über seine Definition.¹⁴⁹ In der Dienstleistungsliteratur finden sich zahlreiche Definitionen und Ansätze von verschiedenen Autoren.¹⁵⁰

Drei Definitionsgruppen sind zu unterscheiden:¹⁵¹

- **Enumerative Definitionen:** Sie bieten eine Liste mit Beispielen von verschiedenen Dienstleistungen und stellen daher keine wirklichen Definitionen dar.
- **Negativdefinitionen:** erklären Dienstleistungen durch die Gegenüberstellung zu materiellen Produkten. Auch wenn dies keine abschließende Definition liefern kann, so deckt dieser Ansatz doch bestimmte Merkmale von Dienstleistungen auf. Zentral dabei sind:¹⁵²
 - Immaterialität
 - Unfähigkeit der Lagerung
 - Simultaneität von Produktion und Verwertung
 - Direkter Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager
 - Standortgebundenheit
 - Individualität

Obwohl diese Gruppe von Definitionen nicht die geeignete ist, um eine tiefere Analyse durchzuführen, kann sie als erste Annäherung dienen. So kann man dadurch beweisen, dass die Beratung wirklich zu den Dienstleistungen gehört, da sie alle obengenannte Anforderungen erfüllt.

- **Definitionen der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen:** Diese Gruppe bietet einen besseren Ansatz und ist die am meisten angewendete Annäherung in der aktuellen Literatur.¹⁵³ Diese Definitionen erklären den Begriff Dienstleistung mittels inhärenter Charakteristika.

¹⁴⁹ Vgl. BEREKOVEN (83) S. 5, MEYER (88) S. 5.

¹⁵⁰ Eine komplette Klassifikation und Analyse der verschiedenen Definition befindet sich in CORSTEN (88) S. 15-41, MEYER (88) S. 5ff., MEFFERT/BRUHN (97) S. 23-48 u.a.

¹⁵¹ Vgl. CORSTEN (88) S. 17, MEFFERT/BRUHN (97) S. 23, u.a.

¹⁵² Vgl. BRUHN (91) S. 21, CORSTEN (85) S. 85 ff.

¹⁵³ Vgl. CORSTEN (88) S. 17 ff., MEFFERT/BRUHN (97) S. 23 ff., u.a. Mehr Information zu den distinktiven Charakteristiken von Produkten und Dienstleistungen nach verschiedenen Autoren in ZEITHALM, PARASURAMAN und BERRY (85) S. 33 f.

Innerhalb diese Gruppe unterscheidet man Ansätze:¹⁵⁴

1. Potentialorientierte Definitionen: Diese Definitionen konzentrieren sich auf die Fähigkeit des Anbieters überhaupt diese Dienstleistung anbieten zu können. Sie betrachten, ob er die angefragten Fähigkeiten beherrscht und ob er die entsprechende Vorbereitung hat.¹⁵⁵ Die Definition von MEYER/MATTMÜLLER¹⁵⁶ gehört z.B. zu dieser Kategorie.
2. Prozessorientierte Definitionen: Diese Definitionen betonen den Prozess. Eine Dienstleistung ist demnach eine dienstleistende Tätigkeit und ein Vorgang der Leistungserstellung. Das “uno-actu Prinzip” stellt die Basis dieses Ansatzes dar, d.h. die Synchronisation von Produktion und Absatz.¹⁵⁷ Als spezifisches Merkmal der Dienstleistung versteht man die Integration externer Faktoren in den Prozess zur Erbringung der Dienstleistung. Der Fremdfaktor oder externer Faktor ist definiert von MALERI¹⁵⁸ als ein Faktor, der “... zumeist vom Abnehmer oder Verwerter der Dienstleistung in den Produktionsprozess eingesetzt bzw. dem Produzenten überlassen wird.” Die Definition von BEREKOVEN¹⁵⁹ gehört z.B. auch zu dieser Gruppe.
3. Ergebnisorientierte Definitionen: Dienstleistungen werden hierbei als immaterielle Güter interpretiert. Sie sind das immaterielle Ergebnis eines Prozesses der Dienstleistungserbringung.¹⁶⁰ Beispielhaft seien hier MALERI¹⁶¹ und ENGELTER¹⁶² genannt. Einige Autoren¹⁶³ finden, dass die Ergebnisse einer Dienstleistung auch materiell sein können. Die Verfasserin teilt diese Meinung. In dem Fall der Unternehmensberatung stellt der Endbericht eine Software der Dienstleistung dar.¹⁶⁴

¹⁵⁴ Vgl. CORSTEN (88) S.18, ENGELHARDT u.a. (93) S. 398 ff. Einige Autoren führen noch eine vierte Gruppe von Definitionen ein (siehe z.B. MEFFERT/BRUHN (97) S. 24), Tätigkeitsorientierte Definitionen.

¹⁵⁵ Vgl. HILKE (89) S. 11, HALLER (98) S. 55.

¹⁵⁶ MEYER/MATTMÜLLER (87) S. 187 f.

¹⁵⁷ Vgl. HILKE (89) S. 12 f., HALLER (98) S. 53, 56.

¹⁵⁸ MALERI (73) S. 75 f.

¹⁵⁹ BEREKOVEN (83) S. 23.

¹⁶⁰ Siehe z.B. MEYER (88) S. 20 f.

¹⁶¹ MALERI (73) S. 6.

¹⁶² ENGELTER (79), S. 36.

¹⁶³ MEYER (83) S. 20, HALLER (98) S. 57 u. a.

¹⁶⁴ Es ist noch zu erwähnen, dass diese Diskussion noch nicht zu Ende geführt wurde, weil auch der Inhalt des Berichts und nicht nur der Bericht selbst als das Ergebnis der Dienstleistung betrachtet werden können. Aber diese Diskussion wird nicht weitergeführt, da sie keine weitere Erkenntnisse für die Erstellung dieser Arbeit bringt.

Jede Orientierung betont spezifische und wichtige Aspekte der Erbringung einer Dienstleistung.¹⁶⁵ Für sich ist jede aber nur ein Teil davon. Keine kann die komplexe Realität der Dienstleistung alleine erklären. Trotzdem sind sie sehr nützlich bei der Analyse von bestimmten Bereichen innerhalb einer konkreten Dienstleistung. Einige Autoren haben Definitionen entwickelt, welche auf mehr als einer Orientierung basieren, wie z.B. KUHLMANN. Die wichtigste ist die von HILKE,¹⁶⁶ welche alle drei Orientierungen einbezieht. Diese Definition ist im nächsten Bild dargestellt. Sie ist eine phasenbezogene Integration der Potential-, Prozess-, und Ergebnisorientierung:

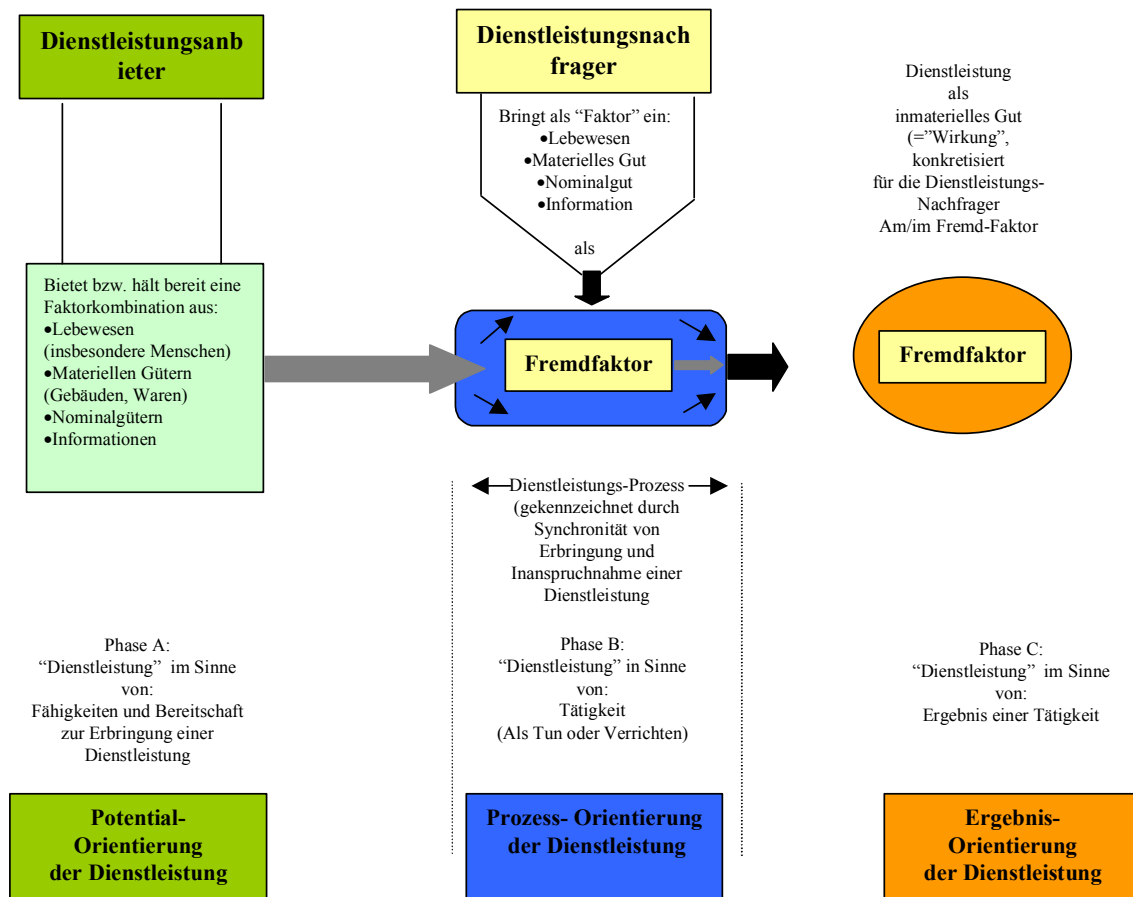


Abbildung 14: Die konstitutiven Merkmale einer "Dienstleistung" im phasenbezogenen Zusammenhang (Quelle: Hilke (1989) S. 15)

Das von HILKE entwickelte Modell ist sehr hilfreich bei der Analyse und dem Verständnis von Dienstleistungen.

Nach der ISO 9000:2000 ist eine Dienstleistung "das Ergebnis mindestens einer Tätigkeit, die notwendigerweise an der Schnittstelle zwischen dem Lieferanten und dem Kunden ausgeführt wird und üblicherweise immateriell ist".¹⁶⁷

¹⁶⁵ In der englischen Literatur (und auch in der spanischen „servucción“ und der französischen „servuction“) die Erbringung einer Dienstleistung ist oft „servuction“ benannt. Das Wort kommt von Service (Dienstleistung) und production (Produktion). (Mehr über den Ursprung dieses Wort findet man in REFFAIT (96) S. 12).

¹⁶⁶ Vgl. HILKE (89) S. 15.

¹⁶⁷ DIN EN ISO 9000:2000 - 3.4.2 Anmerkung 2.

3.2.1.2 Klassifikationen

Viele Klassifikationen von Dienstleistungen sind in der Literatur zu finden, wobei jede auf verschiedenen Ansätzen basiert. Ziel dieses Abschnitts ist, die besonderen Merkmale der Beratung als Dienstleistung zu identifizieren. Die Analyse dieser Merkmale wird helfen, um ein besseres Verständnis der Beratung zu erreichen, sowie wichtige Ansätze in der Evaluierung der Beratung aufzuzeigen.

Die Einführung von allen Klassifikationen der Dienstleistungen wäre eine wenig effektive und mühsame Arbeit,¹⁶⁸ die im Rahmen dieses Werks keine Erkenntnis bringen würde. Deshalb wird auf eine Einführung der Klassifikationen der **Institutionsorientierten Abgrenzung**¹⁶⁹ verzichtet. Für den Fall der Unternehmensberatung ist die beste Klassifikation der Dienstleistungen die von ENGELHARDT et al.¹⁷⁰ und insbesondere deren Erweiterung¹⁷¹ von Interesse. Sie basiert auf der Leistungstypologie. Diese Klassifikation betont ein entscheidendes Kriterium für den Prozess (die sich in zwei Teilkriterien unterteilt, wobei eine davon auch das Potential in Betrachtung nimmt) und ein entscheidendes Kriterium für das Ergebnis ist. Diese zwei Orientierungen (Prozess und Ergebnis) sind, wie in Abschnitt 3.2.3. abgeklärt wird, die Wichtigeren für die Evaluierung der Beratung.

Diese Klassifikation, ursprünglich von ENGELHARDT, KLEINALTENKAMP, und RECKENFELDERBÄUMER¹⁷² unterteilt zwei Hauptdimensionen:

- **Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses:** Bezieht sich auf die Ergebnisorientierung.
- **Integrationsgrad der betrieblichen Leistungsprozesse**

Diese Klassifikation wurde später erweitert. Die Dimension Integrationsgrad wurde in zwei Teildimensionen unterteilt.¹⁷³

- **Interaktionsgrad:** Diese Teildimension betrachtet den Grad der Integration des externen Faktors im Prozess. (Bezieht sich auf die Prozessorientierung)
- **Individualisierungsgrad:** Diese Teildimension betrachtet den möglichen Standardisierungsgrad in der Dienstleistungsproduktion. (Bezieht sich auf alle Orientierungen: Potential, Prozesse und Ergebnisse)

Das nächste Bild stellt die erweiterte Klassifikation mit den drei resultierten Dimensionen¹⁷⁴ dar:

¹⁶⁸ Die verschiedenen Autoren gruppieren die Klassifikationen unterschiedlich ein, z.B. MEYER (88) S. 38 unterteilt die Klassifikationen in: 1. Institutionale Betrachtungsweise 2. Nachfrager (käufer-spezifische) Betrachtungsweise 3. Versorgungssystemspezifische Betrachtungsweise 4. Versorgungsobjektspezifische Betrachtungsweise. CORSTEN (88) S. 23 ff. unterscheidet eindimensionale und mehrdimensionale Ansätze. etc. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Gruppierung von MEFFERT/BRUHN (95) S.30 ff. verwendet. Diese Gruppierung unterteilt sich in: 1. Gütertypologische Abgrenzung (Leistungstypen) 2. Institutionenorientierte Abgrenzung die Klassifikationen. (Eine Versammlung der verschiedenen Gruppierungen der Klassifikationen befindet sich in LOVELOCK (83) S. 11, (92) S. 52. oder in GRÖNROOS (90) S.32-34 (der die Klassifikation von LOVELOCK ergänzt).

¹⁶⁹ Für eine Vertiefung in den Dienstleistungsklassifikation siehe u. a. CORSTEN (88) und LOVELOCK (83) und (92).

¹⁷⁰ ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (93).

¹⁷¹ Ursprünglich von MEFFERT (94) S. 524. Mehrere Autoren haben diese Klassifikation übernommen: KÖPPEN (99) S. 31 ff., EFFENBERGER (98) S. 24 ff., u. a.

¹⁷² ENGELHARDT, KLEINALTENKAMP, und RECKENFELDERBÄUMER (93) S.412 ff.

¹⁷³ Vgl. MEFFERT (94) S. 524 f., CORSTEN (90) S. 172, WOHLGEMUTH (89) S. 339 f.

¹⁷⁴ Immaterialitätsgrad, Interaktionsgrad und Individualisierungsgrad.

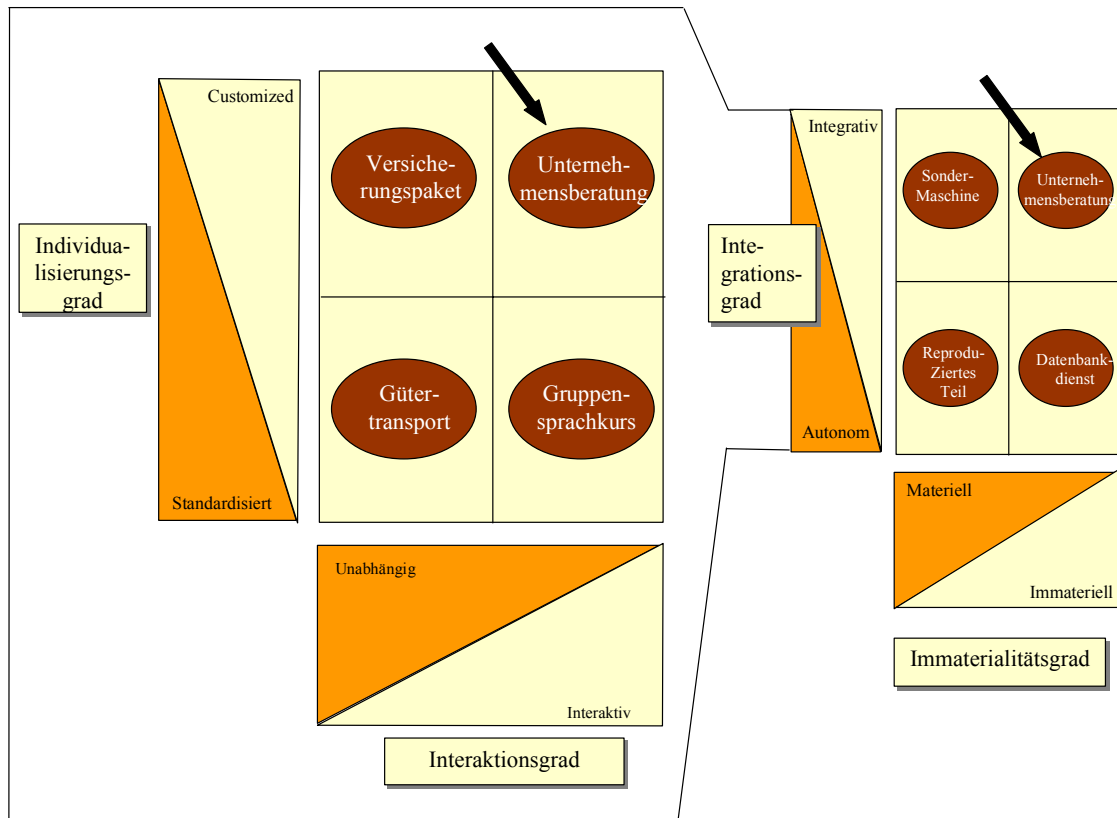


Abbildung 15: Erweiterte Leistungstypologie (Quelle: MEFFERT (94) S. 524)

Wie aus dem Bild abgeleitet werden kann, ist die Beratung eine Dienstleistung, die durch den hohen Immaterialitätsgrad des Ergebnisses, durch die hohe Integration des externen Faktors im Prozess,¹⁷⁵ und durch den hohen Individualisierungsgrad¹⁷⁶ bestimmt wird.

WOHLGEMUTH¹⁷⁷ betont bestimmte Charakteristiken, die in den Dienstleistungen mit einem hohen Interaktionsgrad besonders zu betrachten sind. Für die Beratung sind davon die Folgenden besonderes wichtig:

1. Je größer die Intensität der Interaktion, desto größer ist der Einfluss der Kunden auf den Prozess. Diese Tatsache hat zur Folge, dass der Prozess bestimmten Restriktionen unterliegt, wie z.B. die zeitliche Beschränkung von Kunden.¹⁷⁸
2. Der Kunde bewertet die Dienstleistung schon während des Prozesses, d.h. es gibt eine Synchronisation von Produktion und Verwertung.
3. Je größer der Interaktionsgrad ist, desto häufiger beeinträchtigen Interaktionsprobleme die Qualität der Dienstleistung. Hieraus ergibt sich die Bedeutung der Evolution der Beziehung in den ersten Phasen.

¹⁷⁵ ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (93), S. 416 f.

¹⁷⁶ Trotz der Versuche einer Standardisierung bei der Erbringung von Beratungsdienstleistungen, (siehe DICHTL (98)), ist bis heute der hohe Individualisierungsgrad ein Hauptmerkmal dieser Art von Dienstleistungen.

¹⁷⁷ WOHLGEMUTH (89) S. 340 f.

¹⁷⁸ Vgl. STUTZ (88) S. 83.

4. Das Potential der Menschen hat eine besondere große Bedeutung im Vergleich zu technischen Medien. Die soziale Kompetenz der Anbieter ist ebenso entscheidend wie seine Fähigkeiten und Kenntnisse.

WOHLGEMUTH zieht auch die besonderen Merkmale von Dienstleistungen mit einem niedrigen Standardisierungsgrad in Betracht.¹⁷⁹ Für die Beratung sind die wichtigsten Merkmale:

1. Die technischen und intellektuellen Fähigkeiten der Anbieter und seine Kreativität spielen eine sehr große Rolle. Die Professionalität der Dienstleistung ist dabei entscheidend.
2. Es ist schwierig Leistungsstandards für die Mitarbeiter einzusetzen.

3.2.1.3 Dienstleistungsdefinition in Rahmen dieser Arbeit

Wie in dem Abschnitt der Dienstleistungsklassifikationen erläutert worden ist, gibt es zwei Merkmale,¹⁸⁰ die einen besonderen Einfluss auf die Evaluierung der Beratung haben.¹⁸¹ Die Interaktion von Berater und Kunden und der hohe Immaterialitätsgrad. Diese beiden Merkmale müssen in der gewählten Definition erhalten sein.

Im Abschnitt 3.2.1.1 wurde das Modell von HILKE, welches Dienstleistungen in die drei Phasen Potential, Prozess und Ergebnis einteilt, eingeführt. Für die Anwendung des Modells für die Beratung können folgende Rückschlüsse gezogen werden:¹⁸²

- Das Potential ist besonderes wichtig in der Vorphase der Beratung, wenn das Unternehmen den Berater auswählt. Im Rahmen der Evaluierung hat es jedoch keine Bedeutung.
- Der Prozess und das Ergebnis sind von sehr großer Bedeutung bei der Evaluierung der Beratung.¹⁸³

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Dienstleistungsdefinition von HENTSCHEL¹⁸⁴ genutzt, welche den Prozess und das Ergebnis in dem Mittelpunkt stellt:

“Dienstleistungen sind Produkte, die des direkten Kontakts zwischen Anbieter und Nachfrager bedürfen und sich vor, während und nach dem Kontakt als überwiegend intangibel darstellen.”

Quelle: HENTSCHEL (92) S.26

3.2.1.4 Schlussfolgerung

Man kann beweisen, dass die Beratung wirklich eine Dienstleistung ist, da sie alle Merkmale von Dienstleistungen (Immaterialität, Unfähigkeit der Lagerung, Simultaneität von Produktion und Verwertung, direkter Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager, Standortgebundenheit und Individualität) erfüllt. Im Folgenden werden die wichtigsten Schlussfolgerungen der Untersuchung der Beratung als Dienstleistung zusammengefasst.

¹⁷⁹ WOHLGEMUTH (89) S. 341 f.

¹⁸⁰ Zwischen den Merkmalen, die Produkte von Dienstleistungen unterscheiden.

¹⁸¹ Ziel dieser Arbeit.

¹⁸² Im Abschnitt 3.2.3. wird eine umfassende Erklärung für die Fokussierung auf Prozess und Ergebnis im Rahmen der Evaluierungsmodellentwicklung gegeben.

¹⁸³ Dieser Aspekt wird im Abschnitt zur Dienstleistungsqualität umfassender beschrieben.

¹⁸⁴ Diese Definition ist auch bei KÖPPEN (99) S. 13 zu finden.

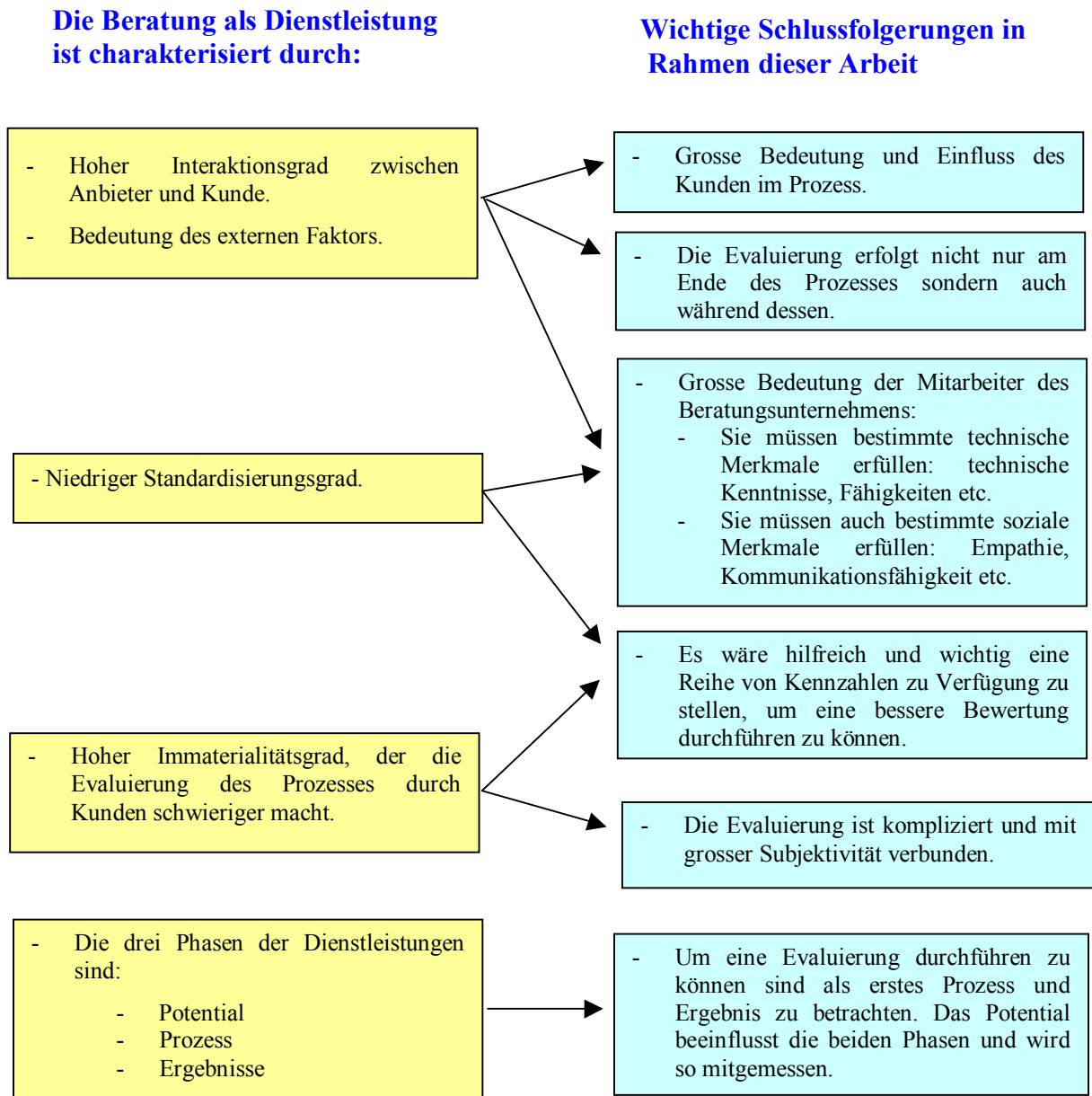


Abbildung 16: Charakteristika der Beratung als Dienstleistung

3.2.2 Qualität

3.2.2.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff Qualität wird in der Umgangssprache viel und mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet.¹⁸⁵ Die Güter mit Qualität werden immer als hochwertige Güter identifiziert. Der Begriff hat jedoch immer eine positive Konnotation.¹⁸⁶ Qualität hat für die Fachleute verschiedene Bedeutungen je nach Fachbereichen wie Marketing oder Produktion. Es wäre inkongruent eine Evaluation der Qualität durchzuführen ohne vorher festzustellen, was in Wirklichkeit Qualität bedeutet. Eine Begriffsbestimmung ist daher notwendig.

¹⁸⁵ SEGHEZZI (94) S. 5.

¹⁸⁶ Vgl. HALLER (98) S. 6.

Das Konzept Qualität hat eine sehr lange Geschichte:¹⁸⁷ Schon im Jahr 1700 v. C. bestrafte der König von Babylon Konstrukteure mit der Todesstrafe, wenn ein mangelhafter Bau zu schweren Unfällen führte.¹⁸⁸

Etymologisch kommt der Begriff Qualität aus dem lateinischen: “qualis” fragt nach der Art und Weise der Beschaffenheit und sein Substantiv “Qualitas” bezieht sich sowohl auf die Eigenschaft als auch auf das Verhältnis zu Dingen oder Prozessen.¹⁸⁹

Einige Autoren haben versucht die Dimensionen von Qualität zu definieren. THEDEN¹⁹⁰ ordnete die verschiedenen Dimensionen nach verschiedenen Autoren:

	EDWARD ¹⁹¹ S	GARVIN ¹⁹²	DÖGL ¹⁹³	WIMMER ¹⁹⁴	PARASURAM AN ET AL. ¹⁹⁵
Jahr	1968	1984	1986	1987	1988
Objekt	Güter Dienstleistungen	Physische Produkte	Güter	Physische Produkte	Dienstleistungen
Dimen- sionen	Leistung Variantenvielfalt Information Anpassungsfähigkeit	Leistung (performance) Ausstattung (features) Zuverlässigkeit (reliability) Konformität (conformance) Haltbarkeit (durability) Kundendienst (serviceability) Ästhetik (aesthetics) Qualitätsimage (perceived quality)	Technischfunktionale Qualität Integrationsqualität Qualität des Funktionsumfanges Prinzipielle wirtschaftliche Qualität Stilqualität Dauerqualität Qualität der zeitlichen Verfügbarkeit Zukunftsoffenheit Umweltqualität	<i>Materielle Qualitäten:</i> - Verarbeitung - Form - Verpackung - Funktion <i>Ideelle Qualitäten</i> - Ästhetik - Soziale Qualität	materielles (tangibles) (zuverlässigkeit reliability) (entgegenkommen responsiveness) (souveränität assurance) (einfühlung empathy)

Tabelle 8: Dimensionen der Qualität nach verschiedenen Autoren (Quelle: THEDEN (97) S.6)

Auch die Philosophie hat sich mit der Definition von Qualität auseinandergesetzt. Viele berühmte Philosophen haben etwas über das Konzept Qualität geschrieben.¹⁹⁶

Jede Disziplin hat entsprechend ihre Besonderheiten und Anforderungen, für sich eine Definition oder einen Ansatz von Qualität entwickelt. GARVIN¹⁹⁷ hat eine umfangreiche Sammlung der wichtigsten Ansätze in der Geschichte erstellt. In der folgenden Tabelle werden die von GARVIN identifizierten Ansätze vorgestellt.

¹⁸⁷ Vgl. GEIGER (96)

¹⁸⁸ Vgl. GEIGER (01) S. 806.

¹⁸⁹ Vgl. KÜPERS (01b) S. 843, HALLER (98) S. 5.

¹⁹⁰ THEDEN (97) S. 6.

¹⁹¹ EDWARDS (68) S. 37 ff.

¹⁹² GARVIN (84) S. 30 ff., GARVIN (88 a) S. 69 ff., GARVIN (91).

¹⁹³ DÖGL (86) S. 113.

¹⁹⁴ WIMMER (87) S. 510.

¹⁹⁵ PARASURAMAN et al (88) S. 23.

¹⁹⁶ Eine umfangreiche Revision des Qualitätsbegriffes in der Philosophie ist bei KÜPERS zu finden (KÜPERS (01b) S. 843-857).

¹⁹⁷ GARVIN (88).

ANSATZ KRITERIEN	Transzendenter Ansatz	Produktorien- tierter Ansatz	Kundenorien- tierter Ansatz	Herstellungs- orientierter Ansatz	Wertorientierter Ansatz
Definition	“Qualität,... man weiss, was es ist, und weiss es doch nicht. Aber das ist ein Widerspruch in sich. Aber manche Dinge sind nun mal besser als andere, das heisst, sie haben mehr Qualität.” Pirsig, 1991 S. 189	“.... differences in Quality often consist of differences in the quantity of some desired ingredient or attribute.” Abbott, 1955 S. 126 f.	“Quality is fitness for use.” Juran, 1974 Section 2-2 “Qualität ist der Grad der Eignung eines Produktes für bestimmte Verwendungszwecke, Nutzenerwartungen.” Wimmer, 1987 S. 507	“... we must define quality as conformance to requirements.” Crosby, 1979 S. 17	“Quality means best for certain costumer conditions. These conditions are a) the actual use and b) the selling price of the product.” Feigenbaum, 1961 S. 1
Herkunft	Philosophie	Wirtschaftswissenschaften	Marketing	Qualitätssicherung und Kontrolle Produktion	Nutzentheorie Marketing
Kernaussagen	Qualität ist der absolut höchste Standard der Güte einer Leistung. Auch wenn der Begriff nicht exakt definierbar ist, so weiss jeder, wenn er Qualität vor sich hat.	Qualitätsunterschiede lassen sich zurückführen auf Unterschiede in der Menge eines Bestandteils oder Attributs, die zu einer Leistung gehören.	Ausschliesslich der Kunde bestimmt die Qualität einer Leistung. Qualität ist damit hochgradig subjektiv.	Die tatsächlich erbrachte Leistung muss den zuvor festgesetzten Normen und Regeln entsprechen. Enge Auslegung des Qualitätsbegriffs auf Produktionssicht.	Qualität ist definiert als Austauschverhältnis. Das Individuum als Nutzenmaximierer wägt zu erbringendes Opfer und zu erwartenden Nutzen ab und begründet hierauf sein Qualitätsurteil
Probleme	Vage Definition; keine exakte Anwendbarkeit	Lässt subjektive Komponente der Einstellungen unberücksichtigt. Käufer können unterschiedliche Massstäbe anlegen. Produktorientierte Qualitätsindikatoren können durch Kommunikationspolitik der Unternehmen zu Massstäben gemacht werden	Verdichtung einer grossen Anzahl unterschiedlicher Qualitätsurteile zu einem generellen Qualitätsurteil. Gefahr der Gleichsetzung von Qualität und Konsumentenzufriedenheit.	Festlegung der Standards und Normen muss häufig subjektiv geschehen. Damit erfolgt eine willkürliche Festlegung der Personen, die festlegen, was Qualität ist.	Hochgradig subjektiver Ansatz. Qualität wird nicht einer Leistung zugeordnet sondern einem Austauschverhältnis.
Operationalisierbarkeit	Kaum operationalisierbar, nicht zum Aufbau eines Messinstrumentariums geeignet.	Sehr gut operationalisierbar; objektiv messbar; Bildung von Rangfolgen möglich; Kontrolle einmal gestetzter Qualitätsstandards ohne Probleme möglich	Messinstrumentarium entwickelbar; Anwendung der Methoden der Einstellungsmessung	Sehr gut operationalisierbar; Messinstrumentarien vorhanden; Kontrolle und Messung der Abweichung von den festgelegten Standards.	Schwierigkeiten bei der Operationalisierung

Tabelle 9: Übersicht über die Qualitätsbegriffe nach GARVIN (Quelle: Haller (98) S. 13)

Im Folgenden wird die Definition von Qualität als Fachbegriff des Qualitätsmanagements¹⁹⁸ vertieft. In Bereich Qualitätsmanagement¹⁹⁹ existiert seit 1972 eine normgerechte internationale Qualitätsdefinition, welche jedoch in den letzten Jahren verändert wurde. Die letzte Version²⁰⁰ ist in der Norm ISO 9000:2000²⁰¹ zu finden. Zunächst hatte die Definition der Qualität als Fachbegriff des Qualitätsmanagements eine Herstellungsorientierung²⁰² entsprechend Garvin, da das Qualitätsmanagement ursprünglich aus dem Produktionsbereich kommt. Nach der starken Weiterentwicklung heute kann man nicht mehr die Ordnung von GARVIN aus Klassifizierung nutzen.

Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements sowie dessen Bedeutungsgewinn sind auf Veränderungen in der Gesellschaft zurückzuführen. Heutzutage hat Qualitätsmanagement verschiedenste Orientierungen wie Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Systeme, Kunden,²⁰³ und Gesellschaft.

Daher ist als weiterer, von GARVIN nicht aufgenommener Ansatz, der der Qualitätsmanagementorientierung einzuführen. Die Definition der Qualität nach dieser Orientierung lautet wie folgt:

„Qualität: Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“

Quelle: DIN-EN-ISO 9000:2000 (Abschnitt 3.1.1.)

Für das bessere Verständnis dieser Definition werden im folgenden die Begriffe Merkmale und Anforderungen²⁰⁴ näher beleuchtet.

„Merkmale: Kennzeichnende Eigenschaft.

ANMERKUNG 1: Ein Merkmal kann inhärent oder zugeordnet sein.

ANMERKUNG 2: Ein Merkmal kann qualitativer oder quantitativer Natur sein.

ANMERKUNG 3: Es gibt verschiedene Klassen von Merkmalen, z.B.:

- physische, z.B. mechanische, elektrische, chemische oder biologische Merkmale;
- sensorische, z.B. bezüglich Geruch, Berührung, Geschmack, Sehvermögen, Gehör;
- verhaltensbezogene, z.B. Höflichkeit, Ehrlichkeit, Wahrheitsliebe;
- zeitbezogene, z.B. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit;
- ergonomische, z.B. physiologische oder auf Sicherheit für den Menschen bezogene Merkmale;
- funktionale, z.B. Höchstgeschwindigkeit eines Flugzeuges.

Qualitätsmerkmal: Inhärentes Merkmal eines Produkts, Prozesses oder Systems das sich auf eine Anforderung bezieht.“

Quelle: DIN-EN-ISO 9000:2000 (Abschnitt 3.5.1 und 3.5.2)

¹⁹⁸ Eine komplette Revision des Begriffes Qualität als Fachbegriff des QM befindet sich in GEIGER (01) S. 800-810.

¹⁹⁹ Nach der Norm DIN-EN-ISO 9000:2000 Abschnitt 2.2.8 bedeutet Qualitätsmanagement „Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität“.

²⁰⁰ Seit der Erstellung dieser Norm ist diese mehrmals überarbeitet worden, mit ihr hat sich die Definition der Qualität auch verändert.

²⁰¹ Diese ersetzt die bisherige Definition der Norm DIN-EN-ISO 8402, die durch die neue Revision der Familie ISO 9000 nicht mehr existiert.

²⁰² Früher war “Qualitätssicherung” der Hauptbegriff, ist aber heute nur ein Teil des Qualitätsmanagements und nicht mehr als Hauptbegriff zusehen. Vgl. HERRMANN (97).

²⁰³ Sowohl intern als auch extern.

²⁰⁴ Definitionen nach der Norm DIN-EN-ISO 9000:2000.

„**Anforderung** Erfordernis oder Erwartung, das oder die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist.

ANMERKUNG 1 “üblicherweise vorausgesetzt” bedeutet, dass es für die Organisation, ihre Kunden und andere interessierte Parteien üblich oder allgemeine Praxis ist, dass das entsprechende Erfordernis oder die entsprechende Erwartung vorausgesetzt ist.

ANMERKUNG 2 Ein Bestimmungswort darf verwendet werden, um eine spezifische Anforderungsart zu bezeichnen, z.B. Produktanforderung, Qualitätsanforderung, Kundenanforderung.

ANMERKUNG 3 Eine festgelegte Anforderung ist eine Anforderung, die beispielsweise in einem Dokument angegeben ist.

ANMERKUNG 4 Anforderungen können von verschiedenen interessierten Parteien aufgestellt werden.”
Quelle: DIN-EN-ISO 9000:2000 (Abschnitt 3.1.2.)

Welche der vorgestellten Definition zu nutzen ist, hängt von der konkreten Verwendung ab. Um die beste Definition für diese Arbeit zu wählen, müssen zunächst die Anforderungen festgelegt werden.

Die zur Entwicklung eines Modells zur Evaluierung der Beratung geeignete Qualitätsdefinition muss die folgenden Kriterien erfüllen:

- **Operativität:** Aus der Definition sollten Evaluierungskriterien der Beratung direkt ableitbar sein.
- **Objektivität:** Durch die Anwendung dieser Definition sollten objektive Beurteilungen gesichert werden.
- **Umfangreich:** Die gesuchte Definition soll eine umfassende Definition sein, die die Interessen von allen implizierten Parteien repräsentiert und die auch für Dienstleistungen verwendbar ist. Alle möglichen Orientierungen sollen betrachten werden.
- **Anerkennungsgrad:** Die Definition sollte weltweit anerkannt sein um ihre Anwendbarkeit zu sichern und zu vereinfachen.

Kriterien	Operativität	Objektivität	Umfangreich	Anerkennungs- grad
Definitionsorient.				
Transzendenter Ansatz	x	x	✓	x
Produktorientierter Ansatz	✓✓	✓	✓	x ✓
Kundenorientierter Ansatz	x ✓	x	x ✓	x ✓
Herstellungsorientierter Ansatz	✓	x ✓	x	x ✓
Wertorientierter Ansatz	x	x	x ✓	x ✓
Als Fachbegriff des Qualitätsmanagements	✓	x ✓	✓✓	✓✓

Tabelle 10: Evaluierungstabelle der verschiedenen Orientierungen zur Definition des Qualitätsbegriffes in Rahmen dieser Arbeit

Die Definition der Norm 9000:2000 ist weltweit anerkannt. Sie ist umfangreich genug und betrachtet den Fall der Dienstleistungen, wie z.B. der Beratung. Sie betrachtet nicht nur alle involvierten Parteien sondern auch alle relevanten Ebenen (System, Prozess, Produkt oder Dienstleistung).

Nach der Definition der Norm und um ein Evaluierungsmodell entwickeln zu können, sollten die wichtigsten Merkmale identifiziert werden.

Die Suche nach den relevanten Merkmalen ist ein kontinuierlicher Prozess, der immer wieder angepasst soll. In Worten von CROSBY:

“Die Qualitätspolitik [...] zielt darauf ab, unseren Kunden und Kollegen Produkte und Dienstleistungen zu liefern, welche die vereinbarten Forderungen erfüllen. Gelingt dies nicht, werden wir die Forderungen offiziell ändern und den wirklichen Bedürfnissen unseres Unternehmens und unserer Kunden anpassen.”

Quelle: CROSBY (96) S. 112

Innerhalb des Qualitätsbereiches gibt es verschiedene Forschungsgebiete. Eins davon ist die Dienstleistungsqualität. In diesem Gebiet wurden zahlreiche Instrumente und Techniken entwickelt, welche im nächsten Kapitel betrachtet werden.

3.2.2.2 Schlussfolgerung

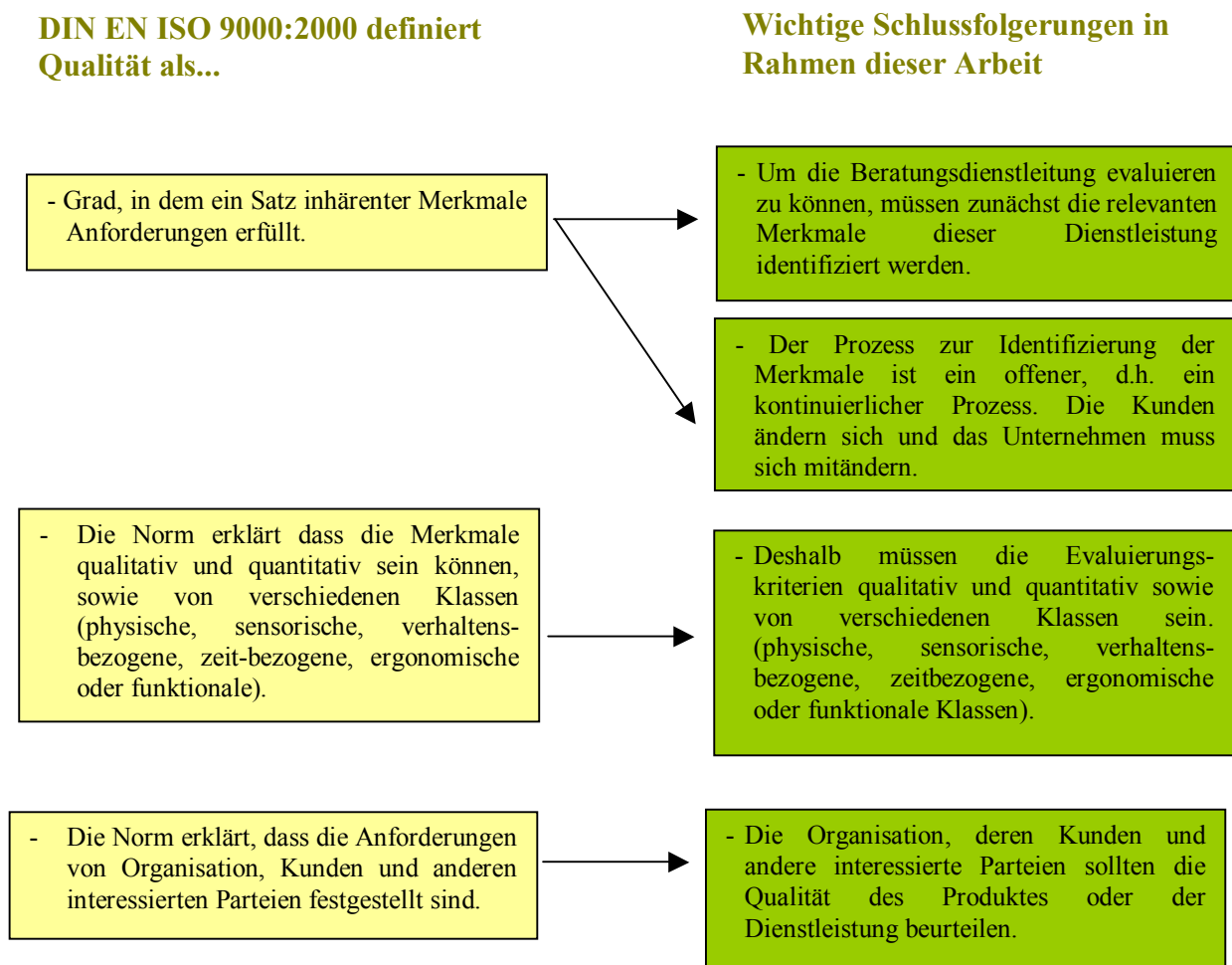


Abbildung 17: Schlussfolgerungen aus der Definition von Qualität

3.2.3 Dienstleistungsqualität

Die besonderen Merkmale von Dienstleistungen²⁰⁵ haben zur Entwicklung verschiedener Modelle geführt, welche versuchen, die Komplexität von Dienstleistungen zu beschreiben und zu erklären. Auch sind in der Literatur zur Dienstleistungsqualität unterschiedliche Instrumente und Techniken beschrieben, welche unterschiedliche Aufgaben erfüllen, wie z.B. die Evaluierung oder die graphische Darstellung. In diesem Abschnitt werden die verschiedenen Modelle vorgestellt und davon ausgehend die Anforderungen an das gezielte Modell abgeleitet.

3.2.3.1 Dienstleistungsqualitätsmodelle

Alle vorgestellten Modelle basieren auf unterschiedlichen Ansätzen. Die verschiedenen Orientierungen ergänzen sich. Jeder Autor definiert eine Reihe von Qualitätsdimensionen, um die Dienstleistungsqualität²⁰⁶ erklären zu können. Deshalb wird als nächstes „Qualitätsdimension“ definiert:

“Wahrnehmung unterschiedlicher Qualitätseigenschaften durch unternehmensinterne und –externe Zielgruppen.”

Quelle: BRUHN (91) S. 25

Die folgenden Modelle werden eingeführt sein:²⁰⁷

1. Modell von Donabedian
2. Modell von Grönroos
3. Modell von Meyer/Mattmüller
4. Modell von Grönroos /Gummensson
5. Modell von Corsten
6. Modell von Parasuraman/Zeithalm und Berry

1. Dienstleistungsqualitätsmodell von Donabedian (1966)²⁰⁸

Dieses Modell wurde 1966²⁰⁹ erstmals veröffentlicht. Ziel war die Evaluierung der medizinischen Dienstleistung zu ermöglichen. Es bildete die Basis für viele andere Modelle. Es unterscheidet drei verschiedene Dimensionen der Dienstleistungsqualität:

- *Potentialqualität*:²¹⁰ Die Potentialqualität umfasst alle Anforderungen die der Anbieter erfüllen muss, um überhaupt eine Dienstleistung anbieten zu können. Sie sind z.B. qualifizierte Mitarbeiter, Ressourcen, Werkzeugen etc.

²⁰⁵ Im Abschnitt 3.2.1. sind diese beschrieben worden.

²⁰⁶ Es gibt auch bestimmte Modelle in der Qualitätsbeurteilung des Kunden vor dem Einkauf der Dienstleistung (Mehr Information über solche Modelle ist bei HALLER (98) S. 67 ff. zu finden) Sie werden nicht in dieser Arbeit betrachtet.

²⁰⁷ Für eine umfassende Untersuchung der unterschiedlichen Modellen der Dienstleistungsqualität siehe auch MEFFERT/BRUHN (95) S. 199 ff., BRUHN (91) S. 25 ff., HALLER (98) S. 67-90 u.a.

²⁰⁸ Vgl. DONABEDIAN (80).

²⁰⁹ Vgl. HALLER (98) S. 72.

²¹⁰ Einige Autoren nennen diese Dimension “Struktur”. Siehe vgl. KÜPERS (01a) S. 590, MEYER/WESTERBARKEY (95) S. 88.

- *Prozessqualität*: Sie umfasst alle Prozesse die für die Erbringung der Dienstleistung notwendig sind.
- *Ergebnisqualität*: Sie betrachtet die Evaluierung der Dienstleistung am Ende des Prozesses.

Der Autor behauptet, dass es eine starke Beziehung zwischen den drei Dimensionen gibt.²¹¹ Dieses Modell wurde mehrfach wegen seiner Einfachheit²¹² kritisiert. Obwohl die Kritik begründet ist, bedeutet dies nicht, dass das Modell nicht nützlich ist. Als erste Annäherung zum Thema ist es interessant, insbesondere da sie zeigt, dass nicht nur das Ergebnis in der Evaluierung einer Dienstleistung wichtig ist.²¹³ Dieser Punkt soll betont werden: in der Evaluierung der Dienstleistungsqualität darf nicht nur das Ergebnis betrachtet werden.

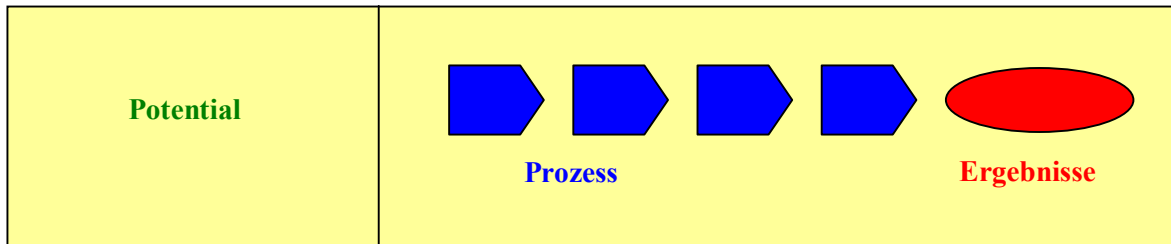


Abbildung 18: Graphische Darstellung des Dienstleistungsqualitätsmodells von DONABEDIAN²¹⁴

2. Dienstleistungsqualitätsmodell von Grönroos²¹⁵ (1982)²¹⁶

Das von GRÖNROOS entwickelte Modell unterscheidet zwei Qualitätsdimensionen.²¹⁷ Die erste Dimension von GRÖNROOS "**Dimension der Technischen Qualität**" genannt, definiert **was** der Kunden bekommt. Dies kann relativ einfach vom Kunden evaluiert werden. Die zweite Dimension "**Dimension der funktionalen Qualität**", definiert **wie** die Dienstleistung angeboten wird. Im Gegensatz zur ersten Dimension kann dies nur schwer objektiv vom Kunden evaluiert werden. *Die erfahrene Qualität* (das Ergebnis des Vergleichs von erwarteter und erhaltener Qualität) hat zwei Komponenten: die technische und die funktionale Qualität.

Auch muss man einen wichtigen Faktor bei diesem Modell hinweisen werden: "**Das Image**" des Unternehmens das die Dienstleistung anbietet. Das Image²¹⁸ (entweder Korporatives Image oder von einzelnen Einheiten) hat nach GRÖNROOS einen großen Einfluss auf die erfahrene Qualität. Das nächste Bild stellt das Modell von GRÖNROOS²¹⁹ dar:

²¹¹ Vgl. HALLER (98) S. 73.

²¹² Vgl. KÜPERS (01a) S. 591, MEYER/MATTMÜLLER (87) S. 190.

²¹³ Vgl. HALLER (98) S. 73, MEYER/WESTERBARKEY (91) S. 88.

²¹⁴ Diese Darstellung ist angelehnt an KÜPERS (01) S. 590. Da sind verschiedene die Autoren, die eine Darstellung zu diesem Modell gegeben haben.

²¹⁵ Vgl. GRÖNROOS (82), GRÖNROOS (84) und GRÖNROOS (90).

²¹⁶ Auf Englisch 1982 erschienen, aber in Skandinavien schon früher. Siehe GRÖNROOS (90) S. 35.

²¹⁷ Vgl. ebenda S. 37 ff.

²¹⁸ Vgl. ebenda S. 42.

²¹⁹ GRÖNROOS (82) S. 79 (Übersetzung MEYER/MATTMÜLLER (87) S. 191).

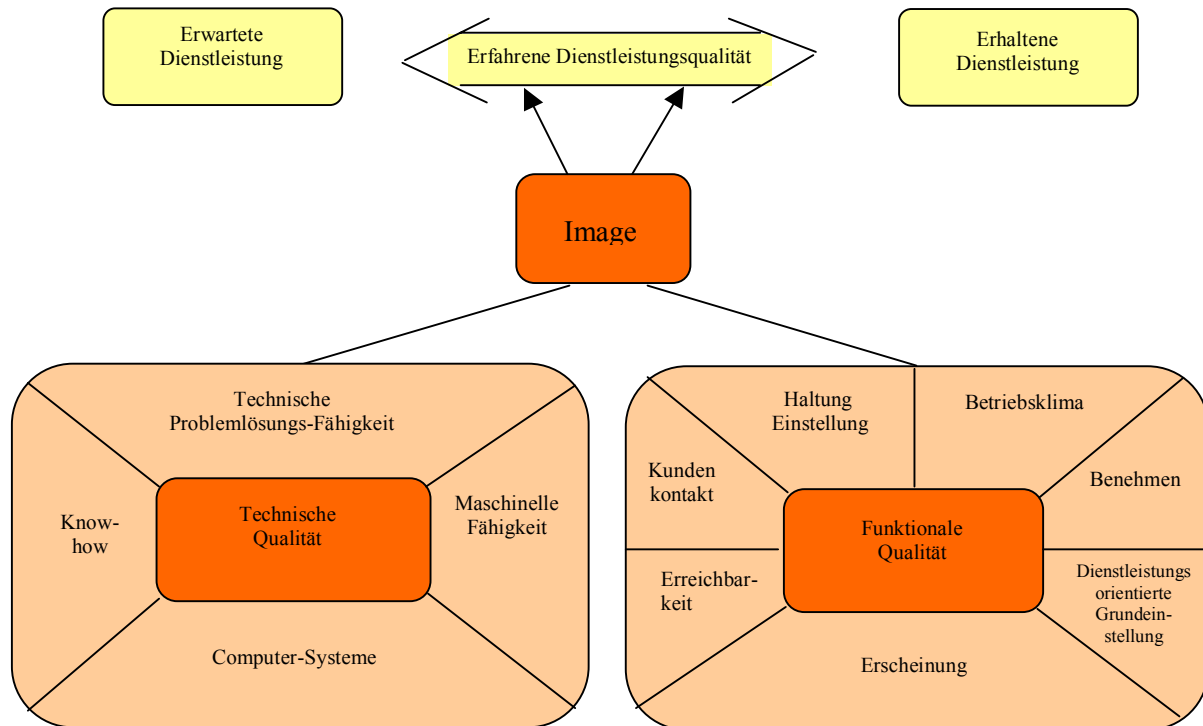


Abbildung 19: Modell von GRÖNROOS (Quelle: GRÖNROOS (82) S. 79 -Übersetzung MEYER/MATTMÜLLER (87) S. 191)

Das Modell wurde unter verschiedenen Gesichtspunkten kritisiert:

- Das Modell betrachtet nicht den externen Faktor.²²⁰
- Es fehlt die empirische Basis.²²¹
- Das Modell betrachtet nicht die Dimension "Ergebnis".²²²

Die verschiedenen Autoren betonen dagegen als sehr positiv die Einbeziehung des Images in das Modell:²²³ zum Zeitpunkt der Modellentwicklung war dies ein neuer Gesichtspunkt.

Im Rahmen dieser Arbeit ist das Modell von GRÖNROOS und das Image nicht als ein wichtiger Punkt zu betrachten. Interessant ist jedoch folgendes:

1. Die technische Dimension (in Sinne von modernen Einrichtungen, Anwendung von technischen Medien etc.) ist sehr wichtig für ein Beratungsdienstleistungsunternehmen. Dieser Faktor hat entscheidenden Einfluss auf das Image des Unternehmens.

²²⁰ Vgl. HALLER (98) S. 75.

²²¹ Vgl. HENTSCHEL (92) S. 102.

²²² Vgl. KÜPERS (01a) S. 592.

²²³ Vgl. MEYER/MATTMÜLLER (87) S. 190 f.

2. Trotz der Wichtigkeit des Images, muss folgendes betont werden. Auch wenn das Image eines Beratungsunternehmens einen entscheidenden Einfluss bei der Auswahl der Berater hat,²²⁴ ist dies nicht ein entscheidender Punkt bei der Evaluierung der gesamten Dienstleistung.

3. Dienstleistungsqualitätsmodell von Meyer/Mattmüller (1987)²²⁵

Dieses Modell ist besonders interessant. Die Autoren identifizieren vier Subqualitäten (Potentialqualität der Anbieter, Potentialqualität der Nachfrager, Prozessqualität und Ergebnisqualität). Die Struktur des von MEYER/MATTMÜLLER entwickelten Modells ist die folgende.²²⁶

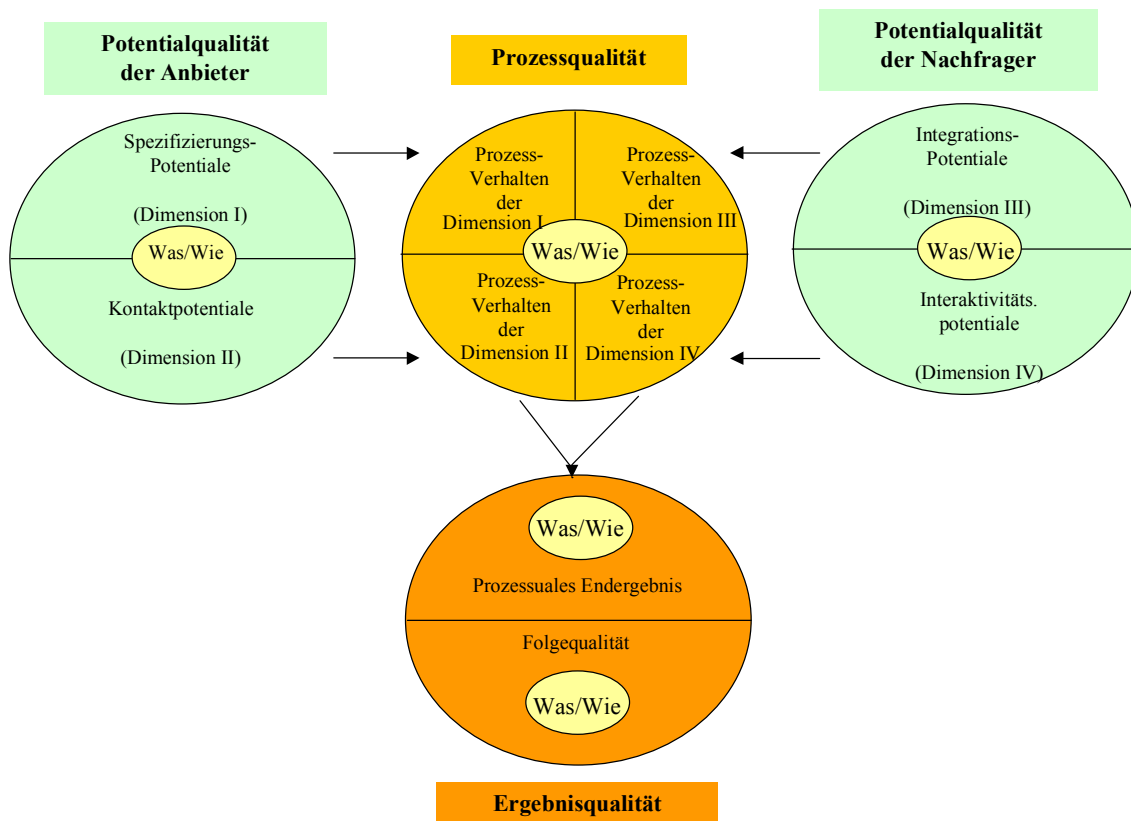


Abbildung 20: Modell von MEYER/MATTMÜLLER (Quelle: MEYER/MATTMÜLLER (87) S.192)

²²⁴ Die meisten Autoren z.B. KLEIN (77) S. 85 f., CLARK (95) S. 74 ff., MCLACHLIN (00) S. 239 nennen das Image als ein entscheidendes Kriterium bei der Auswahl der Berater, aber die empirische Untersuchung von HÖCK/KEUPER beweist, dass das Image nicht als wichtiges Kriterium betrachtet wird. (Vgl. HÖCK/KEUPER (01) S. 431, 438). Die Umfrage des Harvard Manager im April 01 betont auch die geringe Wichtigkeit des Images als Auswahlkriterium. (Vgl. HIRN/STUDENT (01) S. 55, S. 58 ff.). Über diese Ergebnisse sollten Unternehmensberater nachdenken. Aber die Wahrheit ist, dass sie mehr und mehr das Image pflegen. In den letzten Jahren investierten sie nicht nur in das Personalmarketing sondern haben auch angefangen, Sponsoring für bestimmte Veranstaltungen durchzuführen (siehe RUMSCHISKY/GALBE (97)).

²²⁵ Vgl. MEYER/MATTMÜLLER (87) und MEYER/WESTERBARKEY (95).

²²⁶ In der Darstellung des Modells sieht man vier Dimensionen (Potentialqualität der Anbieter, Prozessqualität, Potentialqualität der Nachfrager und Ergebnisqualität). Die Struktur der Dimensionen ist dieselbe wie im Modell von DONABEDIAN.

1. **Potentialqualität:**²²⁷ Die Potentialqualität entspricht den Potentialen vor Beginn der Erbringung der Dienstleistung. Zu diesem Zeitpunkt können schon bestimmte Punkte beurteilt werden. Die Autoren unterteilen vier Dimensionen die bei der Erbringung der Dienstleistung einen Einfluss haben können. Zwei davon sind Anbieterbezogen und zwei sind Nachfragerbezogen:

Potentialqualität der Anbieter:

Dimension I: Spezifizierungspotentiale: Diese Dimension zeigt die internen Fähigkeiten des Anbieters. Dieses Potential könnte durch Zertifikate, Referenzen etc. dokumentiert werden.

Dimension II: Kontaktpotentiale: Diese Dimension zeigt die Potentiale der Anbieter im Sinne persönlicher Fähigkeiten (z.B. Kommunikation) und das Verhalten der Objekte, die mit dem Kunden im Prozess interagieren könnten.

Potentialqualität der Nachfrager

Dimension III: Integrationspotentiale: Diese Dimension repräsentiert die physische und psychologische/emotionale Vorbereitung des Nachfragers, um an der Dienstleistung teilzunehmen.

Dimension IV: Interaktivitätspotentiale: Diese Dimension zeigt die Wichtigkeit der Nachfrager in der Interaktion, da in der Interaktion nicht nur der Anbieter sondern auch der Nachfrager ein entscheidender Faktor ist.

2. **Prozessqualität:**²²⁸ Die Prozessqualität entspricht der Erbringung der Dienstleistung. In dieser Phase verwirklichen sich die Potentiale (Dimensionen I bis IV).
3. **Ergebnisqualität:**²²⁹ Die Ergebnisqualität entspricht dem Resultat der Erbringung der Dienstleistung. Die Autoren unterscheiden das *prozessuale Endergebnis*, welches dem Ergebnis am Ende der Dienstleistungserbringung entspricht, und die *Folgequalität*, die dem Ergebnis einige Zeit nach der Dienstleistungserbringung entspricht.

Was/Wie: Die Autoren betrachten auch das Was oder Wie dienstleistungsabhängig. Für ergebnisorientierte Dienstleistungen ist das Was wichtiger als das Wie. Für prozessorientierte Dienstleistungen ist das Wie wichtiger als das Was.

Kritisch angemerkt wurde:

- Die erwartete Qualität wird nicht betrachtet.
- Das Image wird nicht betrachtet.²³⁰

Als positiv heben die meisten Autoren die Anerkennung der wichtigen Rolle des Nachfragers hervor.²³¹

²²⁷ Vgl. MEYER/MATTMÜLLER (87) S. 191-193.

²²⁸ Vgl. MEYER/MATTMÜLLER (87) S. 193.

²²⁹ Vgl. ebenda S. 193.

²³⁰ Vgl. HALLER (98) S. 77 f. HALLER kritisiert alle Modelle, die das Image nicht spezifisch einführen, aber wie in dem Modell von GRÖNROOS schon erläutert war, ist das nicht ein entscheidender Punkt im Rahmen dieser Arbeit und deshalb wird diese Kritik nicht in jedem einzelnen Modell ohne Betrachtung des Images genannt.

Dieses Modell ist für eine Analyse vom Standpunkt der Beratung besonders interessant. Anhand dieses Modells kann erklärt werden, warum in der Entwicklung eines Modells zur Evaluierung der Beratung nur Prozess und Ergebnis zu betrachten sind. Wie schon erläutert, ist das Potential von Kunde und Anbieter sehr wichtig. Aber die Folgen dieser Potentiale sind bis zum Beginn des Prozesses nicht identifizierbar. Wenn der Prozess beginnt, werden die Potentiale realisiert, d.h. in Ergebnisse umgewandelt. Würde man das Potential, den Prozess und das Ergebnis in dem Evaluierungsmodell betrachten, dann würde das Potential doppelt evaluiert. Die Potentiale können im Prozess als auch im Ergebnis stecken. Das Potential kann daher nicht einzeln betrachtet werden.

Die Verfasserin teilt die Meinung von HALLER,²³² dass dieses Modell nicht direkt in der Praxis anwendbar ist.²³³ Trotzdem ist das Modell nützlich, um einen neuen und besseren Blick auf das Untersuchungsobjekt der Studie zu gewinnen.

4. Dienstleistungsqualitätsmodell von Grönroos/Gummensson²³⁴ (1987)

Das folgende Bild stellt das Modell von GRÖNROOS/GUMMENSSON²³⁵ dar. Es kombiniert die Modelle von GRÖNROOS²³⁶ für Dienstleistungen und von GUMMENSSON²³⁷ für Produkte.

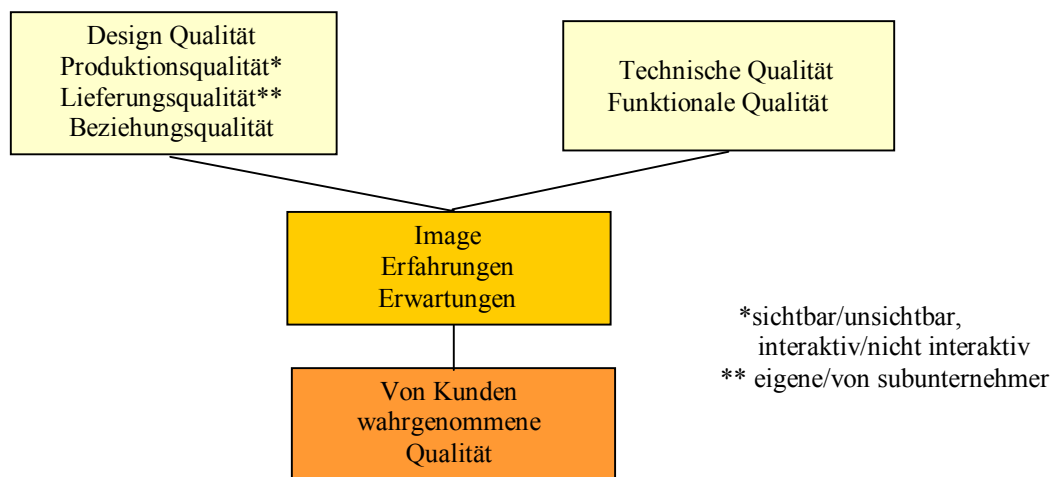


Abbildung 21: Modell von GRÖNROOS-GUMMENSSON (Quelle: GUMMENSSON/GRÖNROOS (87) S. 38 Übersetzung von HALLER (98) S. 79)

Das Modell beansprucht, sowohl für Produkte als auch für Dienstleistungen anwendbar zu sein.²³⁸ Einige Autoren kritisieren jedoch, dass bestimmte Dimensionen nicht für Dienstleistungen geeignet sind (Produktionsqualität und Auslieferungsqualität u.a.).²³⁹ Daher bringt es im Vergleich zu dem Modell von GRÖNROOS keinen Erkenntnisgewinn, weshalb auf weitere Ausführungen verzichtet werden kann.

²³¹ Vgl. HALLER (98) S. 77 und MEYER/WESTERBARKEY (91) S. 91 u.a.

²³² Vgl. HALLER (98) S. 78.

²³³ Die Autoren selbst betonen den Mangel der empirischen Validierung des Modells. Vgl. MEYER/MATTMÜLLER (87) S. 194.

²³⁴ GRÖNROOS (89) S. 65 ff., GUMMENSSON/GRÖNROOS (87).

²³⁵ GUMMENSSON/GRÖNROOS (87) S. 38. Übersetzung von HALLER (98) S. 79.

²³⁶ Dieses Modell wurde in Punkt 2 dieses Abschnitts (3.2.3.1.) eingeführt.

²³⁷ Das Modell von GUMMENSSON oder Modell der 4 Q (Designqualität, Produktionsqualität, Auslieferungsqualität, Beziehungsqualität) ist Produktspezifisch. (GUMMENSSON (87)).

²³⁸ Vgl. GRÖNROOS (90) S. 65.

²³⁹ Vgl. HALLER (98) S. 79 f.

5. Dienstleistungsqualitätsmodell von Corsten (1990)

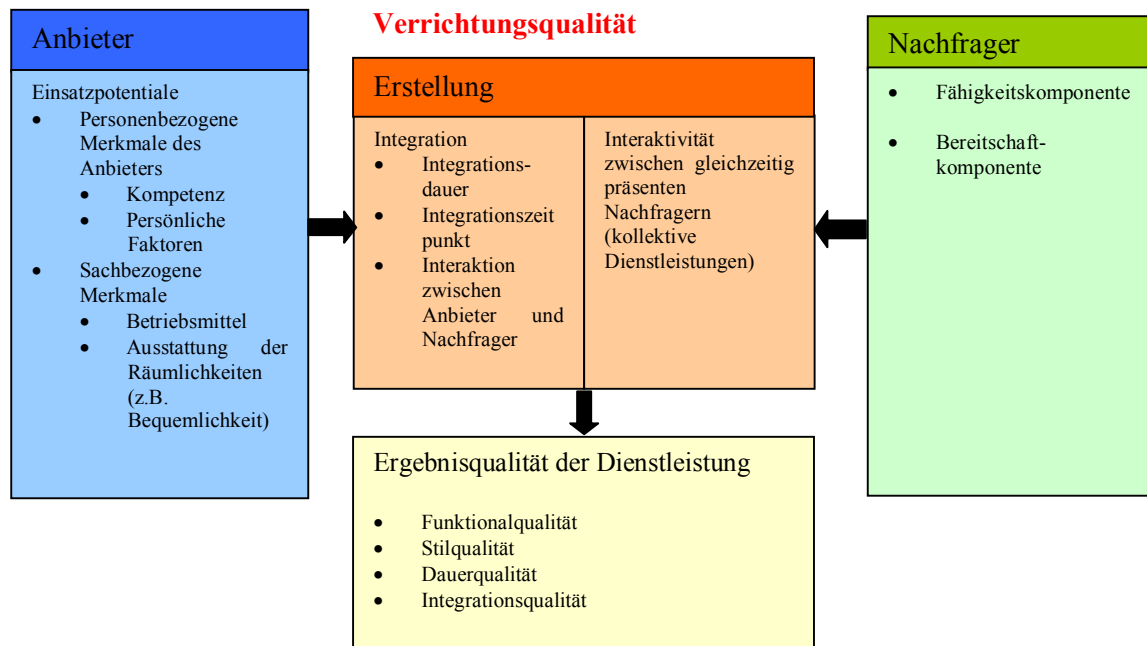


Abbildung 22: Modell von CORSTEN (Quelle: CORSTEN (90) S. 116)

Das Modell von CORSTEN unterscheidet das Potential, den Prozess und das Ergebnis. Innerhalb des Potentials wird das Anbieterpotential und das Nachfragerpotential (wie im Modell von MEYER/MATTMÜLLER) unterschieden. Die identifizierten Elemente der Ergebnisqualität werden in anderer Form als in den zuvor beschriebenen Modellen dargestellt.²⁴⁰ CORSTEN hebt durch die Einführung des Faktors Zeit deren besonderen Bedeutung hervor. Ein zentraler Kritikpunkt ist die extreme Produktorientierung des Modells, im Besonderen die Elemente der Ergebnisqualität. Daher werden die Untersuchungen zu diesem Modell nicht weiter ausgeführt.

6. Dienstleistungsqualitätsmodell von Parasuraman/Zeithaml/Berry²⁴¹ (1985, 1988)

PARASURAMAN, BERRY und ZEITHAML starteten 1983 eine in vier Phasen strukturierte Untersuchung²⁴² über die Dienstleistungsqualität. Ergebnis dieses Forschungsprojekts war unter anderem die Entwicklung des Dienstleistungsqualitätsmodells "Gap Modell" (1985) und seine Erweiterung (1988).

²⁴⁰ Vgl. HALLER (98) S. 82.

²⁴¹ Vgl. PARASURAMAN/ZEITHAML/BERRY (85).

²⁴² In der ersten Phase führten sie eine qualitative Untersuchung mit Kunden und Anbietern der Dienstleistungen durch, deren Ergebnis das GAP Modell für Dienstleistungen ist. In der zweiten Phase führten sie eine empirische Untersuchung durch, deren Ergebnis eine neue Methode zur Messung der Dienstleistungsqualität ist (SERVQUAL). Diese Methode wird noch in diesem Kapitel (3.2.1.) eingeführt. In der dritten Phase führten sie eine empirische Untersuchung der Anbieterseite durch. Die vierte Phase konzentrierte sich auf die Erwartungen der Kunden (siehe ZEITHAML/PARASURAMAN/BERRY (90) (Preface)).

In dem ersten Teil der Untersuchung²⁴³ identifizierten sie 10 Dimensionen, die vom Kunden bei der Evaluierung der Dienstleistungsqualität in Betracht gezogen wurden (Tangibles, Reliability, Responsiveness, Competence, Courtesy, Credibility, Security, Access, Communication, Understanding the customer). Die danach durch eine Untersuchung mittels SERVQUAL²⁴⁴ zu fünf reduziert wurden (Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy)

Als Endergebnis der Untersuchung wurde das GAP Modell entwickelt. Das Modell basiert auf der Idee, dass der Kunde die Dienstleistungsqualität als Unterschied zwischen dem, was er erwartet und dem, was er erfährt, wahrnimmt. Die Differenz zwischen Design und Dienstleistungserbringung erklärt sich aus Kommunikationsproblemen mit dem Kunden und in der Organisation. Diese allgemeinen Probleme nennt man Gap, daher der Name GAP Modell.

Der Unterschied zwischen Kundenerwartung und Realität ist der GAP 5,²⁴⁵ der sich aus die Summe von Teilproblemen ergibt:

- **Gap 1:** Stellt den Unterschied zwischen der Erwartungshaltung des Kunden und dem Verständnis der Unternehmensleitung dieser Erwartung dar.
- **Gap 2:** Stellt den Unterschied zwischen Verständnis der Unternehmensleitung und den Dienstleistungsspezifikationen dar.
- **Gap 3:** Stellt den Unterschied zwischen den Dienstleistungsspezifikationen und der vom Kunden erhaltenen Dienstleistung dar.
- **Gap 4:** Stellt den Unterschied zwischen der vom Kunden erhaltenen Dienstleistung und der externen Kommunikation mit den Kunden dar. (z.B. wenn die Organisation in der Werbung eine Reihe von Charakteristiken der Dienstleistung verspricht, die sie in Wirklichkeit nicht erfüllen kann).

In nächstem Bild ist das GAP Modell dargestellt. Die Gap 1-4 ergeben sich auf Anbieterseite und Gap 5 auf der Kundenseite.

²⁴³ Diese Dimensionen und die Identifikation von einigen Faktoren, die die Erwartungen von Kunden beeinflussen, sind Ergebnisse der Studie mit „Focus Groups“ (siehe ZEITHAML/PARASURAMAN/BERRY (90) S. 16 ff.).

²⁴⁴ Diese Methode zur Messung der Dienstleistungsqualität wird im Kapitel 4 in Abschnitt 4.3.2. eingeführt.

²⁴⁵ Vgl. ZEITHAML/PARASURAMAN/BERRY (90) S. 36.

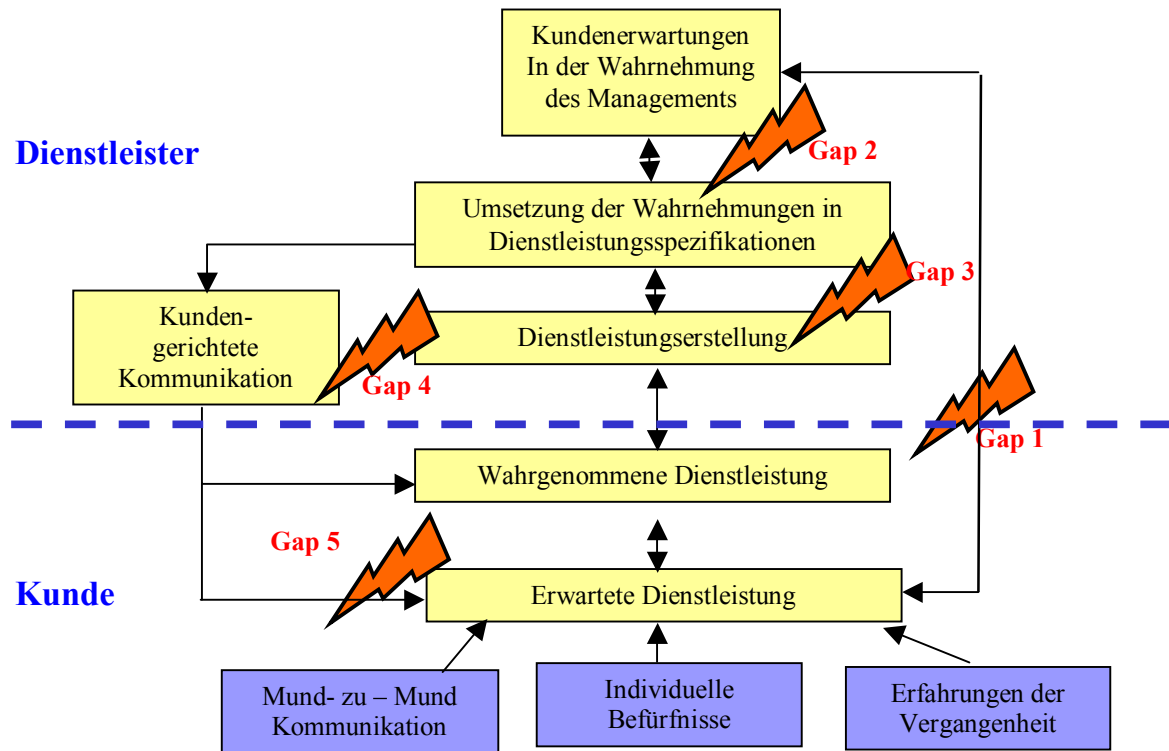


Abbildung 23: GAP Modell²⁴⁶

Die Autoren haben auch eine umfassende Untersuchung durchgeführt, in der sie nach den Ursachen und möglichen Lösungen²⁴⁷ für Gap 1,²⁴⁸ Gap 2,²⁴⁹ Gap 3²⁵⁰ und Gap 4²⁵¹ gesucht haben.

Mit den Ergebnissen der zweiten Untersuchung erarbeiteten sie die im folgenden Bild dargestellte Erweiterung des GAP Modells.²⁵² In den Kästchen über jedem Gap finden sich die Ursachen der Gaps. Die Summe von Gap 1-4 ist Gap 5. Die fünf Dimensionen der Dienstleistungsqualität sind ebenfalls dargestellt.

Die Autoren haben auf Basis dieses Modells weiter geforscht und ein weiteres Modell entwickelt, das den Einfluss der Dienstleistungsqualität auf das Kaufverhalten zu erklären versucht.²⁵³

²⁴⁶ ZEITHAML/PARASURAMAN/BERRY (85) S.44 (Die Verfasserin hat eine Umkehrung des Modells durchgeführt. (An dem Originalmodell ist die Kundenseite oben und die Anbieterseite unten). (Republished in BATESON (91)).

²⁴⁷ Vgl. ZEITHAML/PARASURAMAN/BERRY (90) Kapiteln 4-7, ZEITHALM/BERRY/PARASURAMAN (91) S. 113-130.

²⁴⁸ Vgl. ZEITHAML/PARASURAMAN/BERRY (90) S. 37 ff., Chapter 4.

²⁴⁹ Vgl. ebenda S 39 ff., Chapter 5.

²⁵⁰ Vgl. ebenda S. 42 f., Chapter 6.

²⁵¹ Vgl. ebenda S. 43 f., Chapter 7.

²⁵² ZEITHALM/BERRY/PARASURAMAN (88) S. 46 und ebenda (90) S. 131.

²⁵³ ebenda (96).

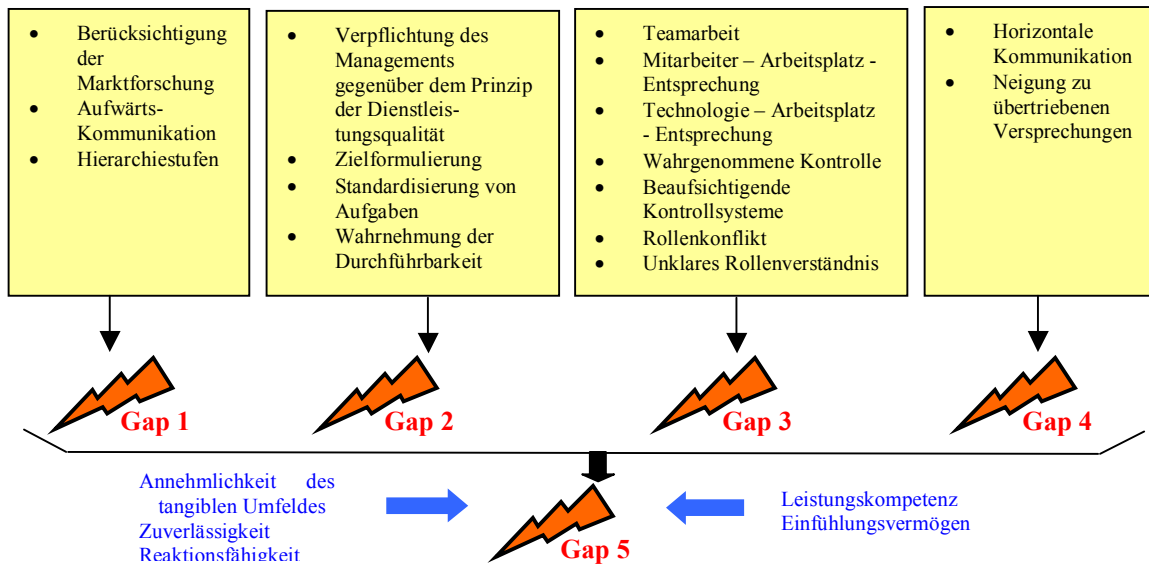


Abbildung 24: Erweitertes GAP Modell²⁵⁴

Auch wenn dieses Modell eine starke empirische Basis zu haben scheint,²⁵⁵ muss es in Frage gestellt worden. Es gibt verschiedene Untersuchungen, deren Ergebnisse das Gegenteil beweisen. Die entsprechenden Autoren, die diese Untersuchungen durchgeführt haben, kritisieren nicht nur das Modell sondern auch die SERVQUAL Methode.²⁵⁶ Hauptkritiker²⁵⁷ sind CARMAN,²⁵⁸ CRONIN/TAYLOR,²⁵⁹ TEAS²⁶⁰ und HENTSCHEL.²⁶¹

Hier eine Zusammenfassung der wesentlichen Kritikpunkte:

- Einige Autoren behaupten, dass sich die fünf von PARASURAMAN/ZEITHALM/BERRY identifizierten Dimensionen nicht für jede Dienstleistung verallgemeinern lassen.²⁶²
- Auch die dem Modell zugrunde liegende Theorie wurde kritisiert. Sie kritisieren die Definition der erfahrenen Dienstleistungsqualität und die Beziehung zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit.²⁶³ CRONIN/TAYLOR behaupten, dass die erfahrene Dienstleistungsqualität eine Einstellung ist und dementsprechend betrachtet werden sollte.
- Manche kritisieren auch die Definition der Erwartungen und ihre Messung.²⁶⁴

²⁵⁴ ZEITHALM/BERRY/PARASURAMAN (88) S. 46 und ZEITHALM/PARASURAMAN/BERRY (90) S. 131 (Die Darstellung war etwas modifiziert, aber nicht der Inhalt).

²⁵⁵ Dessen Entwicklung kommt von verschiedenen empirischen Untersuchungen und die Erprobung in verschiedenen Industrien schien erfolgreich zu sein (siehe BERRY/BENNETT/BROWN (89), BROWN/SWARTZ (89) GABBIE/O'NEIL (97) u.a.).

²⁵⁶ Auf dieses Instrument wird im Kapitel 4 in Abschnitt 4.3.2. eingegangen.

²⁵⁷ Siehe auch BABAKUS/BOLLER (92), De SARBO/HUFF/ROLANDELLI/CHOI (94), CUTHBERT (96 a) und (96 b).

²⁵⁸ CARMAN (90).

²⁵⁹ CRONIN/TAYLOR (92) und (94), diese Autoren kritisieren nicht nur das Modell und das SERVQUAL, sondern sie führen auch eine neue Messungsmethode zur Dienstleistungsqualität (SERVPERF) ein auf die im Abschnitt 4.3.2. eingegangen wird.

²⁶⁰ TEAS (93) und (94).

²⁶¹ HENTSCHEL (91).

²⁶² CARMAN (90), CRONIN/TAYLOR (92), CUTHBERT (96 a) y (96 b) versuchen diesen Punkt empirisch zu beweisen, siehe auch De SARBO/HUFF/ROLANDELLI/CHOI (94) S. 201, 205 f.

²⁶³ Vgl. CRONIN/TAYLOR (92) S. 56 f.

²⁶⁴ Vgl. TEAS (93) S. 18 f.

- Viele Autoren kritisieren auch die von PARASURAMAN/ZEITHALM und BERRY entwickelte Messungsmethode "SERVQUAL". So sind z.B. 9 der 22 Punkte negativ formuliert²⁶⁵ und die Erwartungen des Kunden werden Expost erfragt.²⁶⁶ Außerdem erlaube die Heterogenität der Dienstleistungen keine einheitliche Modellanwendung.

Die Auseinandersetzung mit der Gültigkeit des Modells ist noch offen. Selbst wenn man die Gültigkeit des Modells akzeptieren würde,²⁶⁷ wäre es nur nützlich, um die Evaluierung einer Dienstleistung im Allgemeinen durchzuführen. Dies ist jedoch nicht das Ziel dieser Arbeit. Dieses Werk will die konkrete Evaluierung der Dienstleistungsqualität von jedem Kunden einzeln betrachten. Diese Evaluation sollte auch eine Evaluation der einzelnen Phasen ermöglichen. Dieses Ziel ist durch die Anwendung des von PARASURAMAN et.al. entwickelten Modell nicht erreichbar.

Das GAP Modell hat ein konzeptionelles Interesse, aber da die Anwendbarkeit des Modells zweifelhaft ist, ist es nicht das richtige Instrument, um die Ziele dieser Arbeit zu erreichen.

Manche Autoren haben auch versucht, die Dimensionen der Dienstleistungsqualität zu identifizieren. Auch wenn sie keine kompletten Modelle entwickelt haben, sind sie erwähnenswert.

Zeithaml (1981)

Dieser Autor unterscheidet drei Komponenten:²⁶⁸

1. *Suchkomponenten*: Die Suchkomponenten stellen die Charakteristiken dar, die wichtig in der Evaluierung einer Dienstleistung vor der Erbringung derselben sind.
2. *Erfahrungskomponenten*: Die Erfahrungskomponenten stellen die Charakteristiken dar, die wichtig in der Erbringung der Dienstleistung sind.
3. *Glaubenskomponenten*: Die Glaubenskomponenten stellen die Charakteristiken dar, die auch nicht nach der Erbringung der Dienstleistung objektiv evaluiert sein können. (zumindest nicht kurzfristig).

Lethinen y Lehtinen's (1982)

Sie unterscheiden drei Dimensionen:²⁶⁹

Physical quality: Die physische Qualität erfasst die physischen Aspekte der Dienstleistung.

Corporate quality: Die Corporate Qualität stellt das Image des Unternehmens dar.

Interactive quality: Die interaktive Qualität stellt die Interaktion zwischen Kunden und Anbieter und zwischen Kunden untereinander dar.

²⁶⁵ Diese Kritik befindet sich z.B. in CARMAN (90) S. 42 ff. Aber dieses Problem ist inzwischen schon gelöst. (siehe PARASURAMAN/BERRY/ZEITHALM (91)).

²⁶⁶ Vgl. CARMAN (90) S. 46 f.

²⁶⁷ Durch die genaue Untersuchung der Kritik der Autoren und der Verteidigungen von PARASURAMAN et. al. (siehe PARASURAMAN/ZEITHALM/BERRY (94)) ist das Modell nicht glaubhaft. PARASURAMAN/ZEITHALM/BERRY bejahen nach der von CRONIN/TAYLOR (92) und TEAS (93) geäußerten Kritik einige Problem bei der Messung der Erwartungen, sowie in den Dimensionen der Dienstleistungsqualität und in den Beziehungen zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit. (siehe PARASURAMAN/ZEITHALM/BERRY (94) S. 120 ff.).

²⁶⁸ Vgl. GOGOLL (96) S. 21f.

²⁶⁹ Vgl. LEHTINEN/LEHTINEN (82).

Berry (1986)

Dieser Autor unterteilt zwei Komponenten:²⁷⁰

1. *Routinekomponenten*: Die Routinekomponenten sind die vom Kunden erwarteten Merkmale der Dienstleistung.
2. *Ausnahmenkomponente*: Die Ausnahmenkomponenten sind die vom Kunden nicht erwarteten Charakteristiken der Dienstleistung, deren Erfüllung zu einer positiven Überraschung beim Kunden führen.

Brandt²⁷¹ (1988)

Dieser Autor unterteilt die selben Komponenten wie BERRY, beschreibt sie nur mit anderen Ausdrücken: *Minimumkomponenten* für die Routinekomponenten und *Werthöhenkomponente* für die Ausnahmenkomponenten.²⁷² Eine kritische Würdigung lohnt sich daher nicht.

Bei den von ZEITHALM identifizierten Komponenten bietet nur die Glaubenskomponente einen Erkenntnisgewinn, da sowohl die Such- als auch die Erfahrungskomponente die Dimensionen Potential und Prozess anderer Modelle nicht erweitern. Die Glaubenskomponente dagegen erklärt die Komplexität der Evaluierung von Dienstleistungen. Sie betont, dass nicht alle Ergebnisse einer Dienstleistung gemessen werden können. LEHTINEN und LEHTINEN beziehen die möglichen Interaktionen der Kunden untereinander mit ein. Die Komponenten von BERRY beschränken sich auf die Ergebnisse der Dienstleistung und lassen so das Potential und den Prozess außen vor. Trotzdem könnten die Komponenten von BERRY in der Untersuchung des Kundenverhaltens und ihrer Reaktionen gegenüber der angebotenen Dienstleistung nützlich sein.

Die Zusammenfassung dieses Abschnitts stellt im folgenden Bild die Dimensionen der Dienstleistungsqualität der Autoren dar. Es spiegelt auch die Komplexität der Dienstleistungsqualität und die Uneinigkeit der Autoren wider. Durch die Wahl der geeigneten Orientierung ist eine Anpassung an die Problemstellung jedoch möglich- die Uneinigkeit kann so auch positiv als Vielfalt aufgefasst werden.

²⁷⁰ Vgl. GOGOLL (96) S. 22 ff.

²⁷¹ Vgl. BRANDT (88).

²⁷² Bei KÖPPEN (99) wird das Modell von BRANDT, aber nicht das von BERRY eingeführt, deshalb wird an dieser Stelle das Modell von BRANDT betrachtet. (Siehe KÖPPEN (99) S. 26).

AUTOR (JAHR)	DIMENSIONEN DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT
DONABEDIAN (1966)	Potentialdimension Prozessdimension Ergebnisdimension
ZEITHAML (1981)	Suchkomponenten Erfahrungskomponenten Glaubenskomponenten
GRÖNROOS (1982)	Technische Dimension Funktionale Dimension
LEHTINEN/LEHTINEN (1982)	Physical quality Corporate quality Interactive quality
PARASURAMAN/ ZEITHAML/BERRY (1985)	Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes Zuverlässigkeit Reaktionsfähigkeit Leistungskompetenz Einfühlungsvermögen
BERRY (1986)	Routinekomponente Ausnahmekomponente
MEYER/MATTMÜLLER (1987)	Spezifizierungspotentiale Kontaktpotentiale Integrationspotentiale Interaktivitätspotentiale
GRÖNROOS/GUMMESSON (1987)	Design Qualität Produktionsqualität Lieferungsqualität Beziehungsqualität Technische Qualität Funktionale Qualität
BRANDT (1988)	Minimumkomponenten Werterhöhungskomponenten
CORSTEN (1990)	Einsatzpotentiale der Anbieter (Personen- und Sachbezogene Merkmale) Fähigkeitskomponente des Nachfragers Bereitschaftskomponente des Nachfragers Integration Interaktivität Ergebnisqualität (Funktional-, Stil- Dauer- und Integrationsqualität)

Tabelle 11: Dimensionen der Dienstleistungsqualität nach verschiedenen Autoren

3.2.3.2 Schlussfolgerung

Die folgende Abbildung fasst den Abschnitt zusammen und stellt die wichtigsten Schlussfolgerungen für die Arbeit dar.²⁷³

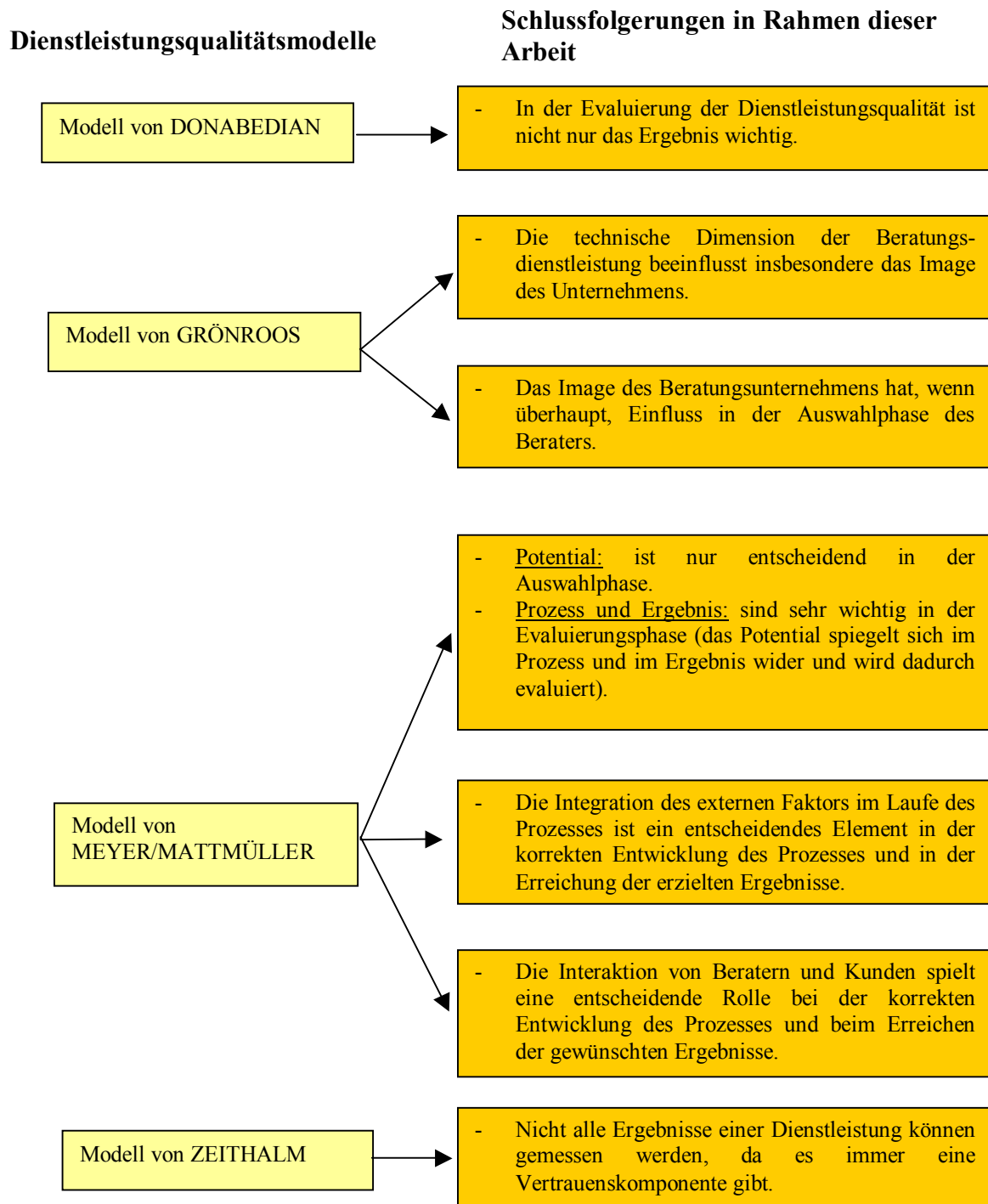


Abbildung 25: Schlussfolgerung aus den Dienstleistungsqualitätsmodellen

²⁷³ Nur Modelle, die im Rahmen dieser Arbeit den Erkenntnisgewinn fördern, sind dargestellt.

3.3 Struktur des Evaluierungsmodells

An ein Evaluierungsmodell sind die folgenden logischen Fragen zu stellen:

Warum messen?
Was messen?
Wann messen?
Wer sollte messen?
Wie messen?

Die beste Antwort auf die erste Frage „**Warum messen**“ geben KAPLAN/NORTON:²⁷⁴ “If you can’t measure it, you can’t manage it”.

Die Zusammenfassungen der vorigen Abschnitte (3.2.), sowie die sich aus den Erkenntnissen ergebenden Schlussfolgerungen beantworten die anderen Fragen.²⁷⁵

Was messen?

- Um eine Evaluierung durchführen zu können sind als erstes Prozess und Ergebnis zu betrachten. Potential beeinflusst die beiden Phasen und wird so mitgemessen.
- Grosse Bedeutung und Einfluss des Kunden im Prozess.
- Grosse Bedeutung der Mitarbeiter des Beratungsunternehmens:
 - Sie müssen bestimmte technische Merkmale erfüllen: technische Kenntnisse, Fähigkeiten etc.
 - Sie müssen auch bestimmte soziale Merkmale erfüllen: Empathie, Kommunikationsfähigkeit etc.
- Das Image des Beratungsunternehmens hat, wenn überhaupt, Einfluss in der Auswahlphase des Beraters.
- Die technische Dimension der Beratungsdienstleistung beeinflusst insbesondere das Image des Unternehmens.
- Die Interaktion von Beratern und Kunden spielt eine entscheidende Rolle bei der korrekten Entwicklung des Prozesses und beim Erreichen der gewünschten Ergebnisse.
- In der Evaluierung der Dienstleistungsqualität ist nicht nur das Ergebnis wichtig.

Wann messen?

- Potential: ist nur entscheidend in der Auswahlphase. Prozess und Ergebnis: sind sehr wichtig in der Evaluierungsphase (das Potential spiegelt sich im Prozess und im Ergebnis wider und wird dadurch evaluiert).
- Die Evaluierung erfolgt nicht nur am Ende des Prozesses sondern auch während dessen.

Wer sollte messen?

- Die Organisation, deren Kunden und andere interessierte Parteien sollten die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung beurteilen.

²⁷⁴ KAPLAN/NORTON (97) S. 20.

²⁷⁵ Die verschiedenen Farben entsprechen der Herkunft jeder Aussage. (Blau entspricht Dienstleistung, grün entspricht Qualität und orange entspricht Dienstleistungsqualität).

- Die Integration des externen Faktors im Laufe des Prozesses ist ein entscheidendes Element in der korrekten Entwicklung des Prozesses und in der Erreichung der erzielten Ergebnisse.

Wie messen?

- Es wäre hilfreich und wichtig eine Reihe von Kennzahlen zu Verfügung zu stellen, um eine bessere Bewertung durchführen zu können.
- Der Prozess zur Identifizierung der Merkmale ist ein offener, d.h. ein kontinuierlicher Prozess. Die Kunden ändern sich und das Unternehmen muss sich mitändern.
- Deshalb müssen die Evaluierungs- kriterien qualitativ und quantitativ sowie von verschiedenen Klassen sein. (physische, sensorische, verhaltensbezogene, zeitbezogene, ergonomische oder funktionale.
- Um die Beratungsdienstleistung evaluieren zu können, müssen zunächst die relevanten Merkmale dieser Dienstleistung identifiziert werden. (Klassen).

Zwei der oben genannten Schlussfolgerungen passen zu keiner der Fragen, sondern bilden eine neue Gruppe:

- Die Evaluierung ist kompliziert und mit grosser Subjektivität verbunden.
- Nicht alle Ergebnisse einer Dienstleistung können gemessen werden, da es immer eine Vertrauenskomponente gibt.

Methodische Anforderungen

Aus den im vorigen Abschnitt erarbeiteten Antworten kann geschlossen werden, dass für die Evaluierung eines Beratungsprozesses sowohl die Berater- als auch die Kundensicht einbezogen werden muss. Dabei sollte die Evaluierung kontinuierlich, nicht nur am Ende des Projekts, durchgeführt werden. Insbesondere sollte der Interaktion von Berater und Kunde, den „Moments of Truth“, ²⁷⁶ eine besondere Bedeutung zugemessen werden.

Beschränkungen der zu entwickelnden Methode

Im obigen Abschnitt wurden zwei Schlussfolgerungen genannt, die keiner der Fragen zugeordnet werden konnten und somit eine neue Gruppe bildeten.

- Die Evaluierung ist kompliziert und mit großer Subjektivität verbunden.
- Nicht alle Ergebnisse einer Dienstleistung können gemessen werden, so dass es immer eine Vertrauenskomponente gibt.

Diese beiden Charakteristiken sind die Beschränkungen des Modells. Sie sind inhärent jeder Messmethode und daher immer präsent, dieser Beschränkungen muss man sich bewusst sein, um sie so weit wie möglich vermeiden zu können. So muss man – auch wenn die Objektivität ein Ziel ist – immer betrachten, dass die absolute Objektivität unerreichbar ist. Auch sollte klar sein, dass nicht alle erzielten Ergebnisse gemessen werden können.

²⁷⁶ Auch als „Augenblicke der Wahrheit“ bezeichnet (siehe STAUSS (91)).

BPEK- Modell

Nach der Erläuterung der Anforderungen kann die Struktur des verfolgten Evaluierungsmodells abgeleitet werden, das BPEK Modell:

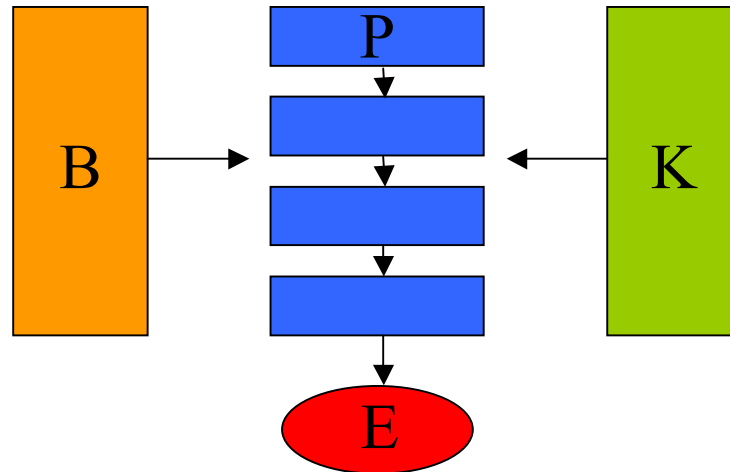


Abbildung 26: BPEK Modell

Mit Hilfe des Modells wird auf die wichtigsten Anforderungen der zu entwickelnden Methode eingegangen.

B entspricht Berater und K entspricht Kunde: Sie sind die zwei Hauptakteure des Beratungsprojekts. Der Berater als Anbieter der Dienstleistung sollte bestimmte Evaluierungen im Laufe des Projekts durchführen, um es unter Kontrolle zu haben. Er sollte an der Evaluierung teilnehmen, d. h. nicht nur eine Evaluation vom Kunden bekommen, sondern selbst an der Evaluierung teilnehmen. Schließlich ist er gemeinsam mit dem Kunden für die Ergebnisse verantwortlich. Kunde und Berater sollten die Evaluation gemeinsam durchführen. Die Evaluation sollte als Feedback für beide dienen.

P entspricht Prozess und E entspricht Ergebnis: Sie entsprechen den zwei Dimensionen, die in die Evaluierung einbezogen werden sollten. In der Evaluierung sollten die Interaktionen von Kunden und Berater betrachtet werden, da sie den Erfolg oder Misserfolg des Projekts bestimmen können. Die Kunden evaluieren nicht nur die Endergebnisse, sondern den ganzen Prozess. Deshalb ist es notwendig eine umfassende Analyse des Prozesses durchzuführen. Diese Analyse sollte die einzelnen Phasen des Prozesses identifizieren und beschreiben sowie die Evaluierungskriterien der Kunden in jeder Phase bestimmen. Das Evaluierungsmodell muss nicht nur eine ergebnis- sondern auch eine prozessorientierte Messung ermöglichen.

Das BPEK Modell beschreibt das Beratungsprojekt. Jedes Beratungsprojekt ist wie ein Prozess zu beschreiben, in dem Berater und Kunde interagieren und das zu bestimmten Ergebnissen führt. In jedem Projekt wird der Prozess etwas anders aussehen, mit unterschiedlichen Beziehungen von Beratern und Kunden und mit unterschiedlichen Ergebnissen. Das Beratungsunternehmen sollte nicht die aggregierte Qualität aller Beratungsprojekte evaluieren. Das Interesse liegt nicht an einer Evaluierung der gesamten Beratungsdienstleistung sondern an jedem Projekt. B, K, P und E sind als einzelartig zu betrachten:

1. B: Die durch den Berater erbrachte Leistung ist in jedem Fall anders.
2. K: Der Kunde agiert in jedem Fall anders.

3. P: Jeder Prozess ist ein Einzelfall, auch wenn die gleichen Schritte erfolgt sind. Die Menschen machen aus jedem Prozess etwas Einzigartiges.
4. E: Die erreichten Ergebnisse sind immer anders.

Diese vier Perspektiven sind die vier Perspektiven des verfolgten Evaluierungsmodells, und das BPEK stellt die grobe Struktur des Modells dar, das nun tiefer bearbeitet werden muss. Jede Perspektive soll mit dem Ziel der Entwicklung von entsprechenden Kennzahlensystemen analysiert und bearbeitet werden, um dadurch jede Perspektive messbar zu gestalten.

Die benötigten Aspekte zur Weiterentwicklung dieses Modells sind:

1. **Eine genaue Beschreibung des Prozesses,** da der Prozess ein entscheidendes Element in der Evaluierung ist.
2. **Eine Analyse der Interaktionen von Kunden und Beratern,** da die Interaktion von Kunde und Berater ein entscheidendes Element im Prozess und bei der Erreichung der Ergebnisse ist.
3. **Die Anforderungen von Kunden und Beratern sowie die inhärenten Merkmale** kennen.
4. **Die Evaluierungskriterien für die einzelnen Perspektiven sollten eingeordnet werden,** um ein umfassendes Evaluierungsmodell zu entwickeln.

Bei der Suche nach den obengenannten benötigten Aspekten werden im nächsten Kapitel eine kritische Würdigung der Forschung zum Erfolg der Unternehmensberatung und eine kritische Würdigung der Techniken der Dienstleistungsqualität durchgeführt.

4 Stand der Forschung

4.1 Einführung

In diesem Kapitel erfolgt zunächst eine *kritische Würdigung der Forschung zur Unternehmensberatung*. In Mittelpunkt stehen dabei Untersuchungen, deren Forschungsobjekt der Erfolg von Unternehmensberatungen ist.

Als Zweitens erfolgt eine *Revision der Techniken der Dienstleistungsqualität*.

Die Ziele sind erstens, den “Stand der Forschung” zu erkennen, und zweitens die Identifikation von möglichen Untersuchungen und Techniken, die im Rahmen dieser Arbeit genutzt werden können.

Das folgende Bild stellt die Struktur des Kapitels dar:

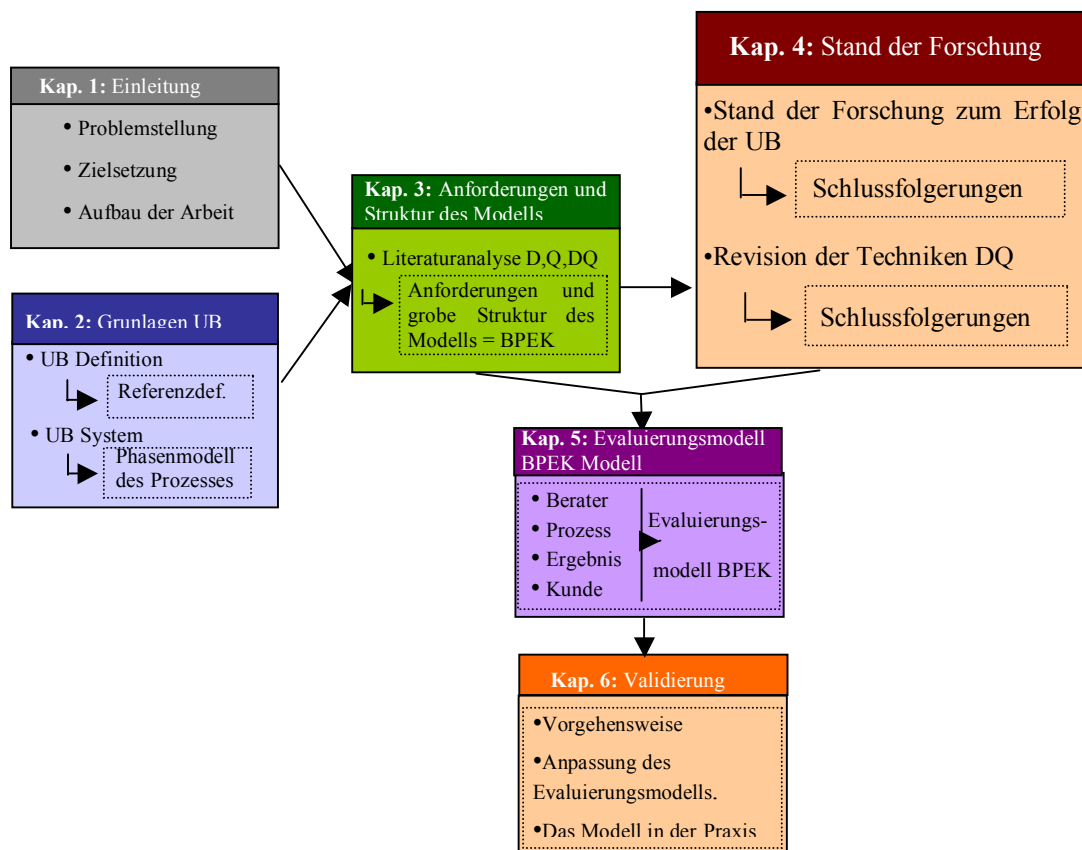


Abbildung 27: Schematische Struktur des Kapitels 4

4.2 Forschung zum Erfolg der Unternehmensberatung

4.2.1 Vorhandene Literatur

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Untersuchungen im Beratungsbereich eingeführt.²⁷⁷ Die Untersuchungen werden in chronologischer Ordnung und mit dem folgenden Schema dargestellt:

Als Erstes wird eine Tabelle eingeführt, in der die folgenden Informationen zu finden sind:

- *Ziele:* Hauptziele der Untersuchung.
- *Methode:* wichtige Daten über die Methode.
- *Ergebnisse:* wichtige Untersuchungsergebnisse. Insbesondere Ergebnisse, welche mit der Evaluierung von Beratung zu tun haben (Auswahl der Berater, Kriterien eines Beraters, Erfolgsfaktoren der Beratung)

Als Zweites wird jede Untersuchung kritisch gewürdigt.

Die Tabelle stellt die Untersuchungen dar:

• BIDWEL/LIPPITT(71)	• FRIDRICH (85)	• HILL (90)	• COHEN (00)
• KLEIN (74)	• GABELE/HIRSCH (86)	• HOFFMANN (91)	• KOHR (00)
• LIPPITT (76)	• MUGLER/LAMPE(87)	• STRASSER (92)	• RIBEIRO (01)
• KIENBAUM/MEISNER (79)	• ELFGEN/KLAILE (87)	• KAAS/SCHADE (95)	• HÖCK/KEUPER (01)
• KREBS (80)	• ELFGEN (88)	• EFFENBERGER (96)	• HIRN/STUDENT (01)
• MARNER (81)	• STEYRER (89)	• KÖPPEN (99)	
• SZYPERSKY/ELFGEN (84)	• MEFFERT (90)	• KAILER/FALTER(00)	
• KLAILE (84)	• MARNER/JAEGER (90)	• KAILER/SCHEFF (00)	

Tabelle 12: Forschung zum Erfolg der Unternehmensberatung

Als Drittes erfolgt eine kritische Würdigung aller Untersuchungen. Diese Analyse wird in die folgenden drei Themen unterteilt.

1. *Untersuchungsbereich*
2. *Verwendete Methode*
3. *Inhalt der Untersuchung*

Am Ende des Kapitels werden die wichtigsten Schlussfolgerungen im Rahmen dieser Arbeit dargestellt.

²⁷⁷ Aus den 70er Jahren werden nicht alle Untersuchungen eingeführt, da viele nicht als wissenschaftlich (Vgl. STEYRER (91) S. 6 f) zu betrachten sind. Mehr Information über Untersuchungen in der 70er Jahren siehe ELFGEN/KANZOW/KLAILE/KLEIN (84). Fast alle betrachteten Untersuchungen sind empirisch, für mehr Information über theoretische Untersuchungen siehe STEYRER (91) S. 5 ff. Als letzte Anmerkung soll erwähnt werden, dass alle Untersuchungen, die „Praxis für Praxis“ genannt werden (LUTZ (81) S. 49), auch nicht eingeführt werden. Sie haben keinen wissenschaftlichen Inhalt. Eher könnten sie als Marketing von Beratern betrachtet werden. Zu dieser Kategorie gehören u.a. die Arbeiten von HIGDON (71), GREENBAUM (90) und LAMBERT (99) (siehe LUTZ (81) S.49 f.).

1. BIDWEL/LIPPITT (71)

UNTERSUCHUNG VON BIDWEL/LIPPITT (71)	
ZIELE	Diese Untersuchung wurde nicht veröffentlicht, ²⁷⁸ wurde aber durch andere Publikationen bekannt. ²⁷⁹ In der Untersuchung wurden Kunden nach den Evaluierungsmethoden in der Beratung gefragt. ²⁸⁰
METHODE	Fragebogen
ERGEBNISSE	Die genannten Methoden sind in absoluten Zahlen: ²⁸¹ Fragebogen 32 Interviews 16 Klientenberichte 14 Berichte über Wirksamkeit der Beratung 10 Diskussionen mit dem Klienten 9 Periodische Überprüfungen 9 Inspektionen und Besuche 8 Einschätzungen des Beraters 8 Beurteilung unmittelbar nach der Beratung 7 Berichte über Reaktionen auf die Beratung 7 Untersuchungs- und Tätigkeitsbericht 4 Folgeprüfung (6 Monate bis ein Jahr später) 1 11 der Befragten gaben keine Antwort, weitere 13 gaben vier verschiedene Antworten.

Tabelle 13: Untersuchung von BIDWEL/LIPPITT

Kritik

Pro

- Diese Untersuchung macht deutlich, dass das Problem der Evaluierung nicht neu ist. Schon Anfang der 70er Jahre wussten die Kunden nicht, welche Methode in der Evaluierung der Beratung angewandt werden kann.

Kontra

- Da die Methode sowie die Größe der Stichprobe unbekannt sind, kann keine Beurteilung darüber erfolgen, ob die Untersuchung repräsentativ war.

2. KLEIN (74)

UNTERSUCHUNG VON KLEIN (74)	
ZIELE	KLEIN untersucht die Beratertätigkeiten und analysiert den Beratungsmarkt. ²⁸²
METHODE	Er untersucht die Einführung von EDV Systemen in 190 Unternehmen. (35 davon wurden bei der Einführung von Beratern unterstützt) und vergleicht die Ergebnisse beider Gruppen. Um den Vergleich durchführen zu können, entwickelte er verschiedene Indikatoren, welche Unterschiede bei der Implementierung messen sollten.

²⁷⁸ BIDWELL/LIPPITT (71).

²⁷⁹ LIPPITT/LIPPITT S. 175.

²⁸⁰ Vgl. KAILER/FALTER (00) S. 144 f.

²⁸¹ Vgl. ebenda S. 144 f.

²⁸² Siehe KLEIN (74).

ERGEBNISSE	<p>Das überraschende Hauptergebnis ist, dass kein großer Unterschied zwischen den beiden Gruppen festgestellt werden konnte.²⁸³ Darüber hinaus hatten Unternehmen, die mit Berater zusammenarbeiteten, einen höheren Prozessaufwand.²⁸⁴</p> <p>KLEIN verwendete die folgenden Kriterien:</p> <p>Bevor er entschied welche Indikatoren in dem Vergleich benutzt wurden, untersuchte er alle anderen möglichen Kriterien.²⁸⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Honorar des Beraters:</u> Der Autor kritisiert das Honorar als Kriterium, da die Honorare normalerweise fix und am Anfang des Projekts festgelegt werden. Sie geben daher keine Information über den Erfolg. - <u>Zufriedenheit des Klienten:</u> Dieses Kriterium ist mit einer großen Subjektivität verbunden, da die Zufriedenheit von der Person abhängt. Werden verschiedene Leute gefragt, erhält man andere Ergebnisse. - <u>Wirtschaftlichkeits- und Rationalisierungseffekte:</u> Auch dieses Kriterium ist problematisch. <p>Nach dieser Analyse untersucht der Autor die Begriffe Effektivität und Effizienz, und stellt fest, dass die Kriterien in den folgenden zwei Kategorien zu suchen sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Ergebnisbezogene Zielerreichung von Problemlösungsprozessen des Unternehmens</u> 2. <u>Prozessbezogene Zielerreichung von Problemlösungsprozessen des Unternehmens</u> <p>Danach sucht er nach den richtigen Kriterien für die Implementierung eines EDV-Systems. Die von ihm verwendeten Kriterien sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fortschrittsgrad -Prozessaufwand -Prozessdauer
-------------------	---

Tabelle 14: Untersuchung von KLEIN

Kritik**Pro**

- KLEIN führte diesen Versuch schon im Jahr 1974 durch, und war damit der erste Autor, der die Bedeutung der Messung des Projekterfolges erkennt.
- Sehr interessant ist die Unterteilung in prozess- und ergebnisbezogene Kriterien.
- KLEIN kritisierte andere Autoren seiner Zeit, die nur Vorteile von Beratern nannten, ohne Beweise zu nennen.²⁸⁶ Überraschenderweise hat kein Autor diese Forschungsrichtung weiter verfolgt.²⁸⁷

Kontra

- Der Autor betrachtet nur den Kunden.
- Die Messungskriterien sind spezifisch für die Einführung eines EDV-Systems und somit nicht in anderen Bereichen verwendbar.

²⁸³ Vgl. KLEIN (74) S. 59.²⁸⁴ Vgl. ebenda S. 60.²⁸⁵ Vgl. KLEIN (78) S. 107 f.²⁸⁶ Siehe ebenda S. 105.²⁸⁷ Vgl. STEYRER (91) S. 19.

3. LIPPITT (76)

UNTERSUCHUNG VON LIPPITT (76)	
ZIELE	Das Ziel der Untersuchung ist es, die Eigenschaften eines guten Beraters zu identifizieren. ²⁸⁸
METHODE	Interview mit 32 Beratern.
ERGEBNISSE	<p>Kriterien für einen guten Berater:²⁸⁹</p> <p><i>Kenntnisse:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gründliche Kenntnis der Verhaltenswissenschaften. 2. Gründliche Kenntnis der administrativen Philosophien, Methoden und Praktiken organisatorischer Systeme und größerer Sozialsysteme. 3. Kenntnisse der Ausbildungs- und Trainingsmethoden, vor allem der Labormethoden, der Problemlösungsverfahren und des Rollenspiels. 4. Verständnis der Entwicklungsphasen von Individuen, Gruppen, Organisationen und Gemeinschaften und der Funktionsweisen sozialer Systeme in verschiedenen Stadien. 5. Das Wissen um Planung und Förderung von Veränderungsprozessen. 6. Kenntnis und Verständnis des menschlichen Wesens, seiner Einstellungen und Veränderungen. 7. Selbsterkenntnis: Motivation, Stärken, Schwächen, und Neigungen. 8. Verständnis der führenden philosophischen Systeme als Denkgerüst und Grundlage von Wertsystemen. <p><i>Fähigkeiten:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunikationsfähigkeiten. 2. Lehr- und Überzeugungsfähigkeiten. 3. Beraterische Fähigkeiten, die anderen helfen, aus eigener Kraft bedeutsame Entscheidungen zu treffen. 4. Die Fähigkeit, auf Vertrauen basierende Beziehungen herzustellen und mit einer Vielzahl von Personen unterschiedlichster Herkunft und Persönlichkeit zusammenzuarbeiten; Sensibilität gegenüber den Gefühlen anderer; die Fähigkeit, eigenes Charisma zu entwickeln und auf andere entsprechend zu wirken. 5. Die Fähigkeit, bei der Planung und Durchführung von Veränderungen im Team zu arbeiten, die Fähigkeit gruppenspezifischer Techniken und Labortrainingsmethoden anzuwenden 6. Die Fähigkeit, sich vielfältiger Interventionsmethoden zu bedienen und die Fähigkeit zu entscheiden, welche Intervention zu einem bestimmten Zeitpunkt am geeignetsten ist. 7. Die Fähigkeit, statistische Erhebungen, Interviews und andere Datensammelmethode zu entwerfen. 8. Die Fähigkeit, bei einem Klienten Probleme zu diagnostizieren, Hilfs-, Energie-, und Einflussquellen zu lokalisieren, Werte und Kultur des Klienten zu verstehen und über die Bereitschaft zum Wandel zu entscheiden. 9. Die Fähigkeit, bei der Auseinandersetzung mit allen Arten von Situationen flexibel umzugehen. 10. Die Fähigkeit, Problemlösungstechniken anzuwenden und anderen bei der Problemlösung zu helfen. <p><i>Einstellungen:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Einstellung eines professionellen Beraters: Kompetenz, Integrität, Verantwortungsgefühl. 2. Reife: Selbstvertrauen, Mut; zu der eigenen Meinung zu stehen; Bereitschaft, nötigen Risiken einzugehen; die Fähigkeit, mit Ablehnung, Feindseligkeit und Misstrauen fertig zu werden. 3. Aufgeschlossenheit, Ehrlichkeit, Intelligenz. 4. Besitz eines humanistischen Wertsystems.

Tabelle 15: Untersuchung von LIPPITT

Kritik**Kontra**

- Diese Untersuchung wurde nicht veröffentlicht, die Ergebnisse sind nur aufgrund anderer Veröffentlichungen dieses Autors bekannt, weshalb über die verwendete Methode kein Urteil getroffen werden kann.
- Mangelnde Objektivität und Einseitigkeit durch die ausschließliche Befragung des – Untersuchungsobjektes - Berater.

²⁸⁸ LIPPITT (76).²⁸⁹ LIPPITT/LIPPITT (99) S. 228 ff.

4. KIENBAUM/MEISSNER (79)

UNTERSUCHUNG VON KIENBAUM/MEISSNER (79)	
ZIELE	Die Effizienz der Beratung sollte bewiesen werden. ²⁹⁰
METHODE	Eigene Erfahrung der Berater
ERGEBNISSE	<p>Im Rahmen dieser Analyse wurden die folgenden objektiven und subjektiven Indikatoren für die Effizienzmessung identifiziert:²⁹¹</p> <p><i>Objektive Indikatoren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Überprüfung der vorgeschlagenen Konzeption der Realisation - Überprüfung der vorgeschlagenen Maßnahmen nach einem Soll-Ist Vergleich - Kosten-Nutzen Analyse <p><i>Subjektive Indikatoren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zufriedenheitsäußerungen der Klienten - Bereitschaft der Klienten, als Referenz zu dienen - Folgeprojekte

Tabelle 16: Untersuchung von KIENBAUM/MEISSNER

Kritik

Pro

- Interessant ist die Unterscheidung objektiver und subjektiver Indikatoren, da in der Beratung eine objektive Messung auf Grund der Interaktion von Kunden und Beratern nicht immer möglich ist.

Kontra

- Da nur die Beraterseite, und eigentlich nur die Erfahrung von Autoren betrachtet wurde, ist die Stichprobe nicht repräsentativ.
- Die Indikatoren sind nicht messbar.

5. KREBS (80)

UNTERSUCHUNG VON KREBS (80)	
ZIELE	<p>Der Autor untersucht den Beratungsmarkt in der BRD.²⁹² Da der Beratungsmarkt zu diesem Zeitpunkt noch nicht richtig untersucht wurde, führt der Autor nur eine deskriptive Analyse durch, die als Basis für zukünftige Untersuchungen dienen kann.²⁹³</p> <p>Der Autor analysiert insbesondere die institutional- und beraterbezogene²⁹⁴ Aspekte.</p>
METHODE	<p>Im Rahmen eines persönlichen Interviews wird ein Fragenbogen ausgefüllt.²⁹⁵</p> <p>Die Grundgesamtheit bildeten alle Beraterunternehmen des BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater).²⁹⁶</p> <p>Aus der Gesamtheit (106 Elementen) wurde eine Stichprobe von 45 Beratern aleatorisch gewählt, davon haben 18 an der Untersuchung teilgenommen.</p>
ERGEBNISSE	<p>Die wichtigsten Ergebnisse sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Regionale Verteilung, Größe und Charakteristika von Beraterunternehmungen</i> wurden analysiert.²⁹⁷ - <i>Analyse der Beratung als Institution</i> sowie Formulierung einer Definition der Unternehmensberatung.²⁹⁸

²⁹⁰ Vgl. KIENBAUM/MEISSNER (79) S. 109.

²⁹¹ Vgl. ebenda S. 110 ff. und 116.

²⁹² Vgl. KREBS (80) S. 1.

²⁹³ Vgl. ebenda S. 12.

²⁹⁴ Vgl. ebenda S. 8 f.

²⁹⁵ Für mehr Information über die Methode von KREBS siehe KREBS (80) S. 27-46.

²⁹⁶ Bereichen: Unternehmensführung, Markt und Absatz, Personal- und Sozialwesen und Verwaltung.

²⁹⁷ Vgl. ebenda S. 12 f.

²⁹⁸ Vgl. ebenda S. 17 f. Die Definition ist in dem Abschnitt 2.2.2. dieser Arbeit zu finden.

	<p>- Analyse persönlicher Daten von Beratern: Alter, Ausbildung, Erfahrung...,²⁹⁹ und das Image, welches sie von sich selbst haben.³⁰⁰ Der Autor versuchte zu identifizieren welches <i>Qualitätsprofil</i> von Beratern selbst wahrgenommen wird. In diesem Qualitätsprofil unterscheidet er fachbezogene und personenbezogene Qualitätseigenschaften:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Fachbezogene Qualitätseigenschaften</i>: (nach Wichtigkeit eingeordnet) a) Sachverstand-Erfahrung b) Objektivität-Neutralität c) Initiativ-, Koordinations- und Kommunikationseigenschaften 2. <i>Personenbezogenen Qualitätseigenschaften</i> (nach Wichtigkeit eingeordnet) a) Pädagogische Befähigung b) Natureigenschaften c) formaltechnischen Eigenschaften³⁰¹ d) Selbständigkeit <p>Berater empfinden die fachbezogenen Qualitätseigenschaften als wichtiger. Der Autor entwickelte eine Pyramide der wichtigsten Qualitätseigenschaften vom Standpunkt der Berater:³⁰²</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sachverstand- Erfahrung 2. Objektivität-Neutralität 3. Initiative-Koordination Kommunikations-Pädagogik 4. Begabung Selbständigkeit 5. Formale Fertigkeiten
--	--

Tabelle 17: Untersuchung von KREBS

Kritik**Pro**

- Zum Zeitpunkt der Untersuchung war eine solche deskriptive Analyse ein großer Fortschritt.

Kontra

- Die Daten dieser Studie können leider nur für tendenzielle Analysen verwendet werden.
- Wie schon STUTZ³⁰³ hervorhebt, muss die Repräsentativität in Frage gestellt werden, da eine Stichprobe von 18 Berater nicht ausreichend ist.
- Es erfolgt eine einseitige Betrachtung der Beratersicht.

6. MARNER (81)

UNTERSUCHUNG VON MARNER (81)	
ZIELE	MARNER untersucht, ob für Kunden die Unterstützung durch Berater relevant ist.
METHODE	1450 Unternehmen in den Kammerbezirken Bielefeld, Münster und Osnabrück wurden Fragebogen geschickt. Nur 273 davon antworten. Rücklaufquote: 18,8%. ³⁰⁴
ERGEBNISSE	51,9% der Befragten betrachteten die Ergebnisse des Projekts als nicht messbar. Schlussfolgerung: "der Erfolg (Nutzen) bzw. die Effizienz einer Beratung... in aller Regel nur schwer zu umreißen und nur ganz selten zu quantifizieren." ³⁰⁵

Tabelle 18: Untersuchung von MARNER

²⁹⁹ Für mehr Information siehe ebenda S. 140-197.

³⁰⁰ Vgl. ebenda S. 14 ff. und S. 198-219.

³⁰¹ Natureigenschaften und formaltechnische Eigenschaften werden als gleichwertig eingestuft. Vgl. KREBS (80) S. 216.

³⁰² ebenda S. 219.

³⁰³ Vgl. STUTZ (88) S. 125 f.

³⁰⁴ Vgl. MARNER (82) S. 10.

³⁰⁵ ebenda S. 44.

Kritik**Kontra**

- Es wäre von Interesse gewesen, die Kunden zu fragen, welche Methoden in der Messung angewandt werden. Nur die Kundenseite wurde betrachtet.

7. SZYPERSKI/ELFGEN (84)

UNTERSUCHUNG VON SZYPERSKI/ELFGEN (84)	
ZIELE	Diese Untersuchung ist Teil einer größeren Untersuchung mit dem Titel "Analyse externer Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland." Es handelt sich um eine deskriptive Analyse der Beratungsunternehmen. ³⁰⁶
METHODE	Fragebogen zu 528 Beratungsunternehmen, 190 von BDU ³⁰⁷ und 338 von DVW. ³⁰⁸ Rücklaufquote: 19,13% (44 von BDU und 56 von DVW.) ³⁰⁹
ERGEBNISSE	<p>Die Ergebnisse können in drei Kategorien unterteilt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Beratungsunternehmen</i>: Größe, Mitarbeiter Zahl, Fachbereich... - <i>Persönliche Daten der Berater</i>: Alte, Ausbildung, Erfahrung... - <i>Kundendaten</i>: Größe, Branche... <p><u>Die Autoren untersuchten Eigenschaften und notwendige Qualifikationen, welche Berater selbst als wichtig betrachten.</u>³¹⁰</p> <p>Die Berater betrachten personenbezogene Eigenschaften als wichtig (nach relativer Wichtigkeit geordnet):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Schnelle Auffassungsgabe 2. Kreativität 3. Integrität 4. Selbstdisziplin 5. Sachlich-analytischen Denkweise 6. Unabhängigkeit 7. Belastbarkeit <p>Formale Aspekte der Beraterqualifikation:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Praktische Tätigkeit in Unternehmungen 2. Umfassende berufliche Erfahrung 3. Wirtschaftswissenschaftliches Studium 4. Bereitschaft zur Weiterbildung und Aktualisierung <p>Fachliche Qualifikation:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verständliche Ausdrucksweise 2. Verhandlungsgeschick 3. Durchsetzungsvermögen 4. Kommunikative Fähigkeiten 5. Loyale und sachbezogene Zusammenarbeit mit dem Klienten 6. Einfühlungsvermögen in die spezielle Problemlage des Klienten. <p>Arbeitsweise des Beraters:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit qualifizierten Mitarbeitern der ratsuchenden Unternehmung <p><u>Die Autoren fragen auch nach den Rollen, die Berater während des Prozesses übernehmen:</u>³¹¹</p> <p>1. Problemlöser (87%) 2. Informationslieferant (35%) 3. Katalysator (28%) 4. Trainer (20%).³¹²</p>

Tabelle 19: Untersuchung von SZYPERSKI/ELFGEN

Kritik**Kontra**

- Die Hauptkritik ist die ausschließliche Untersuchung der Beraterseite.
- Des Weiteren sind gesammelte Information über den Beratungsmarkt nicht mehr aktuell und können daher nur in tendenziellen und historischen Berichten verwendet werden.

³⁰⁶ Vgl. SZYPERSKI/ELFGEN (84) Vorwort, S. 2 f.³⁰⁷ BDU: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater.³⁰⁸ BVW: Bundesverband der Wirtschaftsberater.³⁰⁹ Vgl. ebenda S. 4.³¹⁰ Vgl. ebenda S. 18 f.³¹¹ Vgl. SZYPERSKI/ELFGEN (84) S. 19 f.³¹² Als Letztes, Sonstigen (6%).

8. KLAILE (84)

UNTERSUCHUNG VON KLAILE (84)	
OBJETIVO ESTUDIO	Das Ziel von KLAILE ist die Handlungsfähigkeit von KMU zu steigern und ihre Überlebenschancen zu erhöhen. Sie konzentriert sich auf die Verbesserung von Führungsfähigkeiten mittelständischer Unternehmungen durch Externe.
METHODE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikation von Erfolgsfaktoren der Führungsfähigkeit um KMU 2. Analyse des Beratungsmarktes von KMU. 3. Analyse der Zusammenarbeit von Berater und Kunde, um die Führungsfähigkeit zu verbessern.
ERGEBNISSE	<p>KLAILE entwickelte ein Modell für die Zusammenarbeit von KMU und Beratern. Wichtigstes Prinzip dieses Modells ist: "Hilfe zur Selbsthilfe".</p> <p>Die Beratungsaktivitäten sind in einer dreistufigen Gliederung sortiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemlösungsberatung - Organisatorische Maßnahmen - Förderung der Persönlichkeitsmerkmale <p>Die Autorin glaubt, dass das Ziel von KMU in der Beratung eine Verbesserung der Führungsfähigkeit ist. Für die Erreichung dieses Ziel wurden die folgenden Erfolgsfaktoren identifiziert:³¹³</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Information über die Hintergründe und Zusammenhänge der Ziele und Tätigkeiten 2. Detaillierte Zielvereinbarung bzw. -vorgabe 3. Detaillierte Untersuchung der zu lösenden Aufgabe 4. Erarbeitung detaillierter Positionsbeschreibungen 5. Möglichst differenzierte Abgrenzung der Führungsposition und -rolle 6. Anpassung der Sanktionen an die Aufgabenstellung; Offenlegung der Abstufungen 7. Adäquate Berücksichtigung der Fähigkeiten der Mitarbeiter 8. Lösung von Rollenkonflikten durch Beseitigung der Ursachen 9. Bildung von Konsens 10. Interaktionsniveau wechselseitiger Kontingenz 11. Ausrichtung der Aufgabenzuweisung an den Persönlichkeitsfaktoren 12. Berücksichtigung der Einstellungen und Werte aller Beteiligten 13. Erfassung relevanter Erwartungen aller Beteiligten 14. Kreativität bei der Problemlösung 15. Fähigkeit zur Beeinflussung anderer 16. Bereitschaft, Konsequenzen von Entscheidungen zu akzeptieren

Tabelle 20: Untersuchung von KLAILE

Kritik**Kontra**

- Obwohl die Arbeit auf Erfahrung der Autorin basiert, ist sie nur theoretisch.³¹⁴
- Da die Analyse sich nur auf mittelständische Unternehmen konzentriert, können die Ergebnisse nicht ohne weiteres verallgemeinert werden.
- Sie identifiziert nur die Erfolgsfaktoren der Führungsfähigkeit, welche nur ein kleiner Aspekt der Beratung sind.

³¹³ KLAILE (84) S. 9, 25 f., 30, 35, 42 f., 46, 47 f., 56 ff.

³¹⁴ Diese Autorin hat andere Untersuchungen mit SZYPERSKI und ELFGEN durchgeführt, einige davon sind noch in diesem Abschnitt zu finden.

9. FRIDRICH (85)

UNTERSUCHUNG VON FRIDRICH (85)	
ZIELE	Die Erfahrung von KMU mit Management- und Marketingberatung wird untersucht.
METHODE	50 KMU der Investitionsgüter- und Verbrauchsgüterindustrie in Bayern und Baden-Württemberg wurden untersucht. ³¹⁵
ERGEBNISSE	<p>Kundenzufriedenheit:³¹⁶ 10% waren unzufrieden. 90% waren zufrieden oder sehr zufrieden.</p> <p>Indikatoren: Da die Antworten von Kunden nach ihrer Zufriedenheit rein subjektiv sind, nennt der Autor einige Indikatoren mit deren Hilfe Zufriedenheit gemessen werden kann:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftlichkeitsaspekt - Effizienzsteigerung - Die Realisierung der Vorschläge <p>Beziehung zwischen Zufriedenheitsgrad und Vorgehensweise: Ein Zusammenhang zwischen Zufriedenheitsgrad und der Vorgehensweise wurde bewiesen.³¹⁷</p>

Tabelle 21: Untersuchung von FRIDRICH

Kritik

Pro

- Wichtig ist die Erkenntnis, dass eine Erfolgsmessung nicht ausschließlich auf der subjektiven Wahrnehmung von Kunden basieren kann.
- Wichtig ist auch der empirische Beweis eines direkten Einflusses der Vorgehensweise auf die Kundenzufriedenheit.

Kontra

- Nur die Kunden wurden betrachtet.
- Da die Größe der Stichprobe relativ klein ist, können die Ergebnisse nicht ohne weiteres verallgemeinert werden.
- Die vom Autor genannten Indikatoren sind zu allgemein, unklar bleibt wie sie in der Evaluierung verwendet werden können.

10. GABELE/HIRSCH (86)

UNTERSUCHUNG VON GABELE/HIRSCH (86)	
ZIELE	Sie versuchen die Qualität von Beratungsprojekten von KMU zu messen. ³¹⁸
METHODE	Analyse des Endberichts von 36 Projekten. ³¹⁹ Bei diesen Projekten handelte es sich um die Beratung von KMU durch Handwerksbetriebe in Bayern. Die Projekte wurden subventioniert. ³²⁰

³¹⁵ Vgl. FRIDRICH (85) S. 125 f.

³¹⁶ Vgl. ebenda S. 191.

³¹⁷ Vgl. ebenda S. 214.

³¹⁸ Vgl. GABELE/HIRSCH (86) S. 486.

³¹⁹ Vgl. ebenda S. 487.

³²⁰ Vgl. ebenda S. 488 ff.

ERGEBNISSE	Sie beurteilen die Berichte mit Hilfe bestimmte Kriterien (Anwendung von Zahlen und Formularen, Benutzerfreundlichkeit und Präzision der Beratungsberichte sowie individuelle Berücksichtigung betrieblicher Probleme) Ergebnis dieser Untersuchung ist, dass die Berichte nicht gut waren. ³²¹
-------------------	---

Tabelle 22: Untersuchung von GABELE/HIRSCH

Kritik**Kontra**

- Die Evaluierung eines Beratungsprojekts allein durch die Analyse des Beratungsberichts ist auf keinen Fall richtig. Die Komplexität des Beratungsprojekts lässt sich nicht in einem Bericht darstellen.
- Die Analyse selbst ist in Frage zu stellen, insbesondere wegen der gewählten Indikatoren.
- Als letztes soll auch hervorgehoben werden, dass die untersuchten Fälle zu spezifisch sind und daher nicht repräsentativ sind.

11. MUGLER/LAMPE (87)

UNTERSUCHUNG VON MUGLER/LAMPE (87)	
ZIELE	Identifizierung der entscheidenden Erfolgsfaktoren der Beratung von KMU. ³²²
METHODE	Fragebogen für KMU. ³²³ Ort der Untersuchung: Wien.
ERGEBNISSE	<p>Sie identifizieren die Erfolgsfaktoren des Beratungsprojekts und geben verschiedene Strategien mit dem Ziel die Ergebnisse zu verbessern.³²⁴</p> <p>Die Erfolgsfaktoren werden in vier Gruppen unterteilt.³²⁵</p> <p>Beratungsprozess³²⁶</p> <p><i>Auswahl des Beraters:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Wenig Markttransparenz. Probleme bei der Identifikation des richtigen Beraters - Psychologische Basis der Zusammenarbeit zwischen Klient und Berater. <p><i>Durchführungsphase:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Falsche Bemessung der Zeiteinheiten für die analytischen und kreativen Abschnitte des Beratungsprozesses. - Mangelnde Berücksichtigung der Ressourcenknappheit bei KMU, sowie bei der Generierung von Problemlösungen. - Mangelnde Berücksichtigung von kognitiven Fähigkeiten des Unternehmers bei der Darstellung von Problemlösungen. <p>Die Autoren denken, dass die Berater dem Beratungsbericht zuviel und der Nachbetreuung zu wenig Bedeutung zumessen. Hauptkriterium der Kunden ist die Wahrnehmung von Veränderungen im Unternehmen.</p> <p>Klientensystem³²⁷</p> <ul style="list-style-type: none"> - Divergenzen in der Sicht der Ausgangslage sind ein Störfaktor für den Beratungserfolg - Fähigkeit des Klientenunternehmens zum Aufbau von Beratungsbeziehungen - Kosten der Unternehmensberatung können ein Hindernis darstellen. - Negative Erfahrungen halten potentielle Kunden häufig darum ab, einen Unternehmensberater in Anspruch zu nehmen. - Mangelnde Qualifikation von Beratern als Grund, keine Beratungsunternehmen zu konsultieren.

³²¹ Vgl. ebenda S. 492 ff.³²² Vgl. MUGLER/LAMPE (87) S. 477.³²³ Vgl. ebenda S. 479.³²⁴ Vgl. ebenda S. 491 f.³²⁵ Vgl. ebenda S. 481 ff. Das folgende Bild stellt die Beziehungen zwischen den vier Komponenten dar.³²⁶ Vgl. MUGLER/LAMPE (87) S. 481-485. Sie folgen dem Prozessphasenmodell von LIPPITT/LIPPITT (79).³²⁷ Vgl. MUGLER/LAMPE (87) S. 485-487.

Beratungssystem ³²⁸ Die schlechten Strategien der Berater sind nach Meinung der Autoren verantwortlich für die niedrige Nachfrage von Beratungsleistungen für KMU.
Beratungsumwelt ³²⁹ Die KMU haben genügend Information über Subventionsmöglichkeiten im Beratungsprozess.

Tabelle 23: Untersuchung von MUGLER/LAMPE

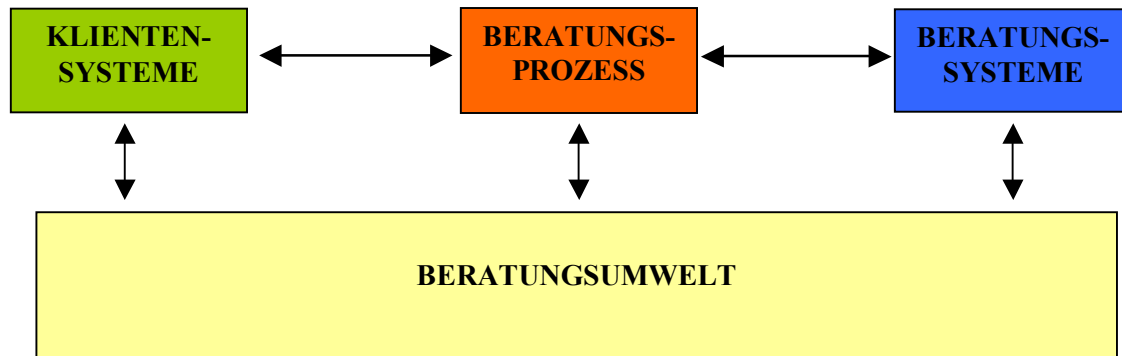


Abbildung 28: Bausteine einer Theorie der Unternehmensberatung (Quelle: MUGLER/LAMPE (87) S. 482)

Kritik

Pro

- Berater und Kunde sowie der Prozess wurden betrachtet.

Kontra

- Die von den Autoren identifizierten Faktoren sind zu allgemein.
- Auch werden keine Befragungsdaten angegeben, so dass die Repräsentativität nicht beurteilt werden kann.

12. ELFGEN/KLAILE (87)

UNTERSUCHUNG VON ELFGEN/KLAILE (87)	
ZIELE	Ziele: ³³⁰ 1. Systematische Erfassung beratungstheoretischer Aspekte: ³³¹ Objektbezogene, prozessuale und personelle Betrachtungsebenen der Unternehmensberatung und der Beziehungen Berater-Kunde. 2. Analyse des Beratungsmarkts in der Bundesrepublik Deutschland. ³³²
METHODE	Sie analysieren 322 Unternehmungen in Deutschland.

³²⁸ Vgl. ebenda S. 488.

³²⁹ Vgl. ebenda S. 488-491.

³³⁰ Diese Arbeit erklärt die Ergebnisse eines Forschungsprojekts: EXBERA "Analyse externer Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland". Alle Untersuchungen von SYPERSKI, KLAILE und ELFGEN wurden im Rahmen dieses Projekts durchgeführt. Nur die neuen Ergebnisse werden vorgestellt.

³³¹ Vgl. ELFGEN/KLAILE (87) S. 4 f.

³³² Vgl. ebenda S. 6.

ERGEBNISSE	Das wichtigste Ergebnis in Rahmen dieser Arbeit ist die durchgeführte Zufriedenheitsanalyse. Nur 17,1% der Unternehmen waren sehr zufrieden mit dem Ergebnis des Projekts; weitere 56,4% der Befragten waren teilweise zufrieden. Als Ursache dieser niedrigen Zufriedenheitsquote vermuten die Autoren die unzureichende Erklärung des Problemobjektes durch den Berater. ³³³
-------------------	---

Tabelle 24: Untersuchung von ELFGEN/KLAILE

Kritik**Kontra**

- Die Autoren führen keine tiefe Analyse der Gründe für die Unzufriedenheit durch, sondern fragen nur einige Kunden. Die Schlussfolgerung der Autoren ist deshalb nur eine Vermutung.

13. ELFGEN (88)

UNTERSUCHUNG VON ELFGEN (88)	
ZIELE	Identifikation von Faktoren, welche die Zusammenarbeit von Kunden und Beratern behindern können. Die Arbeit konzentriert sich insbesondere auf KMU.
METHODE	Theoretische Untersuchung. Analyse der vorhandenen Literatur über Unternehmensberatung und sozialen Systemen. ³³⁴
ERGEBNISSE	Der Autor kommt zu dem Schluss, dass es in der Literatur eine zu hohe Ergebnisorientierung gibt (quantitativ gemessen). Prozessbezogene Aspekte werden zu selten betrachtet. ³³⁵ Der Autor betrachtet den Beratungsprozess als soziales System. Er analysiert alle Teilnehmer des Prozesses: Auftraggeber, Unternehmensberater, Betreuer, Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleitern und direkt Betroffene. ³³⁶ Laut ELFGEN gibt es im Beratungsprozess bestimmte Akzeptanzbarrieren. Nach seiner Analyse sind die wichtigsten davon die Einstellungsakzeptanz und das Akzeptanzverhalten. ³³⁷ Er stellt bestimmte Methoden vor, mit deren Hilfe diese Probleme vermieden werden können. ³³⁸

Tabelle 25: Untersuchung von ELFGEN

Kritik**Pro**

- Positiv hervorzuheben ist, dass ELFGEN die Bedeutung prozessbezogener Aspekte der beiden Parteien sowie der Interaktion erkennt.
- Interessant ist auch die Betrachtung der Beratung als soziales System.

³³³ Vgl. ebenda S. 241 f.³³⁴ Vgl. ELFGEN (88) S. 10 ff.³³⁵ Vgl. ebenda S. 4 ff.³³⁶ Vgl. ebenda S. 65-74.³³⁷ Vgl. ebenda S. 106 ff.³³⁸ Vgl. ebenda S. 165 ff.

14. STEYRER (89)

UNTERSUCHUNG VON STEYRER (89)	
ZIELE	Analyse des Beratungsmarktes in Österreich.
METHODE	Inhaltsanalyse von 200 Beratungsberichten und standardisierte Interviews mit 40 Führungskräften und mit 62 Beratern. ³³⁹
ERGEBNISSE	Auf einer Skala von 1 bis 100 % befindet sich die Kundenzufriedenheit im Durchschnitt bei 70,2%. ³⁴⁰

Tabelle 26: Untersuchung von STEYRER

Kritik**Pro**

- Positiv ist die Betrachtung der beiden Parteien, Berater und Kunde.

15. MEFFERT (90)

UNTERSUCHUNG VON MEFFERT (90)	
ZIELE	MEFFERT führt eine deskriptive Analyse des Beratungsmarkts durch. Sein Ziel ist es, Kriterien für die Auswahl und Evaluierung eines Beraters durch den Kunden zu bestimmen. ³⁴¹
METHODE	Ein Fragebogen wurde 268 Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen geschickt. Weiterhin wurden 39 Beraterunternehmungen, alle Mitglieder des BDU befragt. ³⁴²
ERGEBNISSE	<p>Im Rahmen dieser Arbeit sind weder die deskriptive Analyse noch die Gründe einen Berater in Anspruch zu nehmen, von Interesse.</p> <p><i>Bezüglich der Berater-Auswahlkriterien:</i>³⁴³</p> <p>Die Berater nennen: qualitative Kriterien (Vertraulichkeit, Kompetenz, Referenzen und Empfehlungen) und quantitative Kriterien (Kosten, Größe und internationalisierungsgrad des Beraterunternehmens).³⁴⁴ Kunden nennen fast dieselben Kriterien.</p> <p>Interessant ist, dass die Berater dem Beratungsangebot mehr Bedeutung zumessen als die Kunden.</p> <p><i>Bezüglich der Evaluierungskriterien:</i> (Defizit in den Projekten).³⁴⁵</p> <p>Berater nennen nach Wichtigkeit geordnet die folgenden Kriterien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kundenzufriedenheit 2. Richtigkeit der Empfehlung 3. Grad der Umsetzung 4. Anschlussaufträge 5. Know-how-Zuwachs beim Klienten 6. Zufriedenheit der Mitarbeiter 7. Know-how-Zuwachs bei ihrer Unternehmung 8. Imagezuwachs 9. Gewinn ihrer Unternehmung <p>Kunden nennen nach Wichtigkeit geordnet die folgenden Kriterien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Akzeptanz der Beratungsergebnisse 2. Erfahrungsgewinnung 3. Grad der Umsetzung 4. Qualitative Zielerreichung 5. Kosten-Nutzen Relation 6. Quantitative Zielerreichung

³³⁹ Vgl. STEYRER (91) S. 20.³⁴⁰ Vgl. STEYRER (91) S. 31.³⁴¹ Vgl. MEFFERT (90) S. 181.³⁴² Vgl. ebenda S. 182 f.³⁴³ Vgl. ebenda S. 187 f.³⁴⁴ Dieses Kriterium ist in KMU als entscheidend zu betrachten (Vgl. MEFFERT (90) S. 187).³⁴⁵ Vgl. ebenda S. 190 ff.³⁴⁶ Vgl. ebenda S. 193-196.

	Der Autor entwickelt auch Berater- und Kundentypologien. MEFFERT schreibt auch über die zukünftigen Tendenzen. Die Hauptschlussfolgerung ist die Tendenz einerseits zu Spezialisten und andererseits zu Generalisten, was er als "Multispezialisten" bezeichnet, d.h., Berater die in einem Bereich spezialisiert sind, aber auch breite Kenntnisse von anderen Gebieten haben. ³⁴⁶
--	--

Tabelle 27: Untersuchung von MEFFERT

Kritik

Pro

- Wichtig ist die Betrachtung sowohl der Berater als auch der Kunden.

Kontra

- Die Hauptkritik ist, dass der Autor versucht, zu viele verschiedene Aspekte gleichzeitig zu betrachten und so oberflächlich bleibt.
- Die von MEFFERT genannten Evaluierungskriterien sind nur schwer messbar.

16. MARNER/JAEGER (90)

UNTERSUCHUNG VON MARNER/JAEGER (90)	
ZIELE	Sie analysieren den Beratungsmarkt für KMU im Bereich Weiterbildung. ³⁴⁷
METHODE	Empirische Untersuchung mittels Fragebogen von KMU und Beraterunternehmen in Niedersachsen. Stichprobe bilden Kunden verschiedener Branchen und Größen. ³⁴⁸
ERGEBNISSE	Ergebnisse: ³⁴⁹ <ul style="list-style-type: none"> - Geringe Erfahrung von KMU in der Zusammenarbeit mit Beratern. - Kunden, welche Beraterdienstleistungen genutzt haben, sind damit in Durchschnitt zufrieden. - Die Kreditinstitute und Steuerberater haben angefangen, Beratertätigkeiten in KMU zu übernehmen (insbesondere im Finanzbereich) Die Unternehmen sind im Allgemeinen mit der Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zufrieden.

Tabelle 28: Untersuchung von MARNER/JAEGER

Kritik

Kontra

- Die genaue Rücklaufquote wird nicht angegeben, die Autoren sagen nur, dass diese niedrig war.³⁵⁰
- Außerdem ist die Untersuchung nur für KMU in einer bestimmten Region und nur für den Bereich Aus- und Weiterbildung dargestellt. Die Ergebnisse können deshalb nicht verallgemeinert werden.

³⁴⁷ Vgl. MARNER/JAEGER (90) S. 1.

³⁴⁸ Vgl. ebenda S. 2 ff.

³⁴⁹ Vgl. ebenda S. 133 ff.

³⁵⁰ Vgl. ebenda S. 7.

17. HILL (90)

UNTERSUCHUNG VON HILL (90)	
ZIELE	Analyse der Erfolgsfaktoren der Beratung.
METHODE	Theoretische Untersuchung.
ERGEBNISSE	<p>Der Autor identifiziert 3 Bereiche, für jeden dieser Bereiche hat er die Erfolgsfaktoren identifiziert.³⁵¹</p> <p>Analysen und Prognosen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wichtige Informationen müssen in einem angemessenen Detaillierungsgrad an den Klienten geliefert werden. 2. Die Informationserhebung muss überprüfbar und die Auswertung der Informationen logisch nachvollziehbar sein. 3. Der Auftraggeber muss den Informationsbedarf klar definieren. 4. Methodenkenntnis und Wissen des Beraters sowie Zugang zu Informationsquellen. <p>Rationalisierungsprojekte:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abstimmung der Ziele zwischen Klient und Unternehmensberater. 2. Der Berater muss über eine erprobte Methodik und geschultes Personal verfügen. <p>Neuorientierungen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Die Unternehmensleitung muss gültige und nützliche Informationen zur Verfügung stellen und Engagement zur Durchführung des Projekts aufweisen.

Tabelle 29: Untersuchung von HILL

Kritik**Kontra**

- Die empirische Basis der Untersuchung muss im Frage gestellt werden.
- Des Weiteren bleibt offen, wie diese Kriterien verwendet werden müssen und wie sie gemessen werden sollen.

18. HOFFMANN (91)

UNTERSUCHUNG VON HOFFMANN (91)	
ZIELE	<p>ZIELE:³⁵²</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nähere Erkenntnisse über den Beratungsprozess gewinnen. 2. Die Beratungsqualität anhand des Beratungsprozesses und des Ergebnisses einschätzen. 3. Entwicklung eines Modells zur Messung des Beratungserfolgs 4. Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung und Handlungsempfehlungen für Aktionsträger ableiten.
METHODE	<p>Die Untersuchung konzentrierte sich auf KMU des EDV-Bereiches in Österreich.³⁵³</p> <p>Die Vorgehensweise von HOFFMANN war die Folgende:³⁵⁴</p> <p>Grundgesamtheit bilden 942 Beratungsfälle des österreichische Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) im KMU in unterschiedlichen Bereichen am Ende der 80er Jahren. Von dieser Grundgesamtheit wurden 200 Fälle ausgewählt.</p> <p>Zunächst wurden die Beratungsberichte untersucht. Anschließend wurden die Fälle näher untersucht, in denen ein Berater mehrere Unternehmen beraten hat, d.h. insgesamt 16 Berater und 62 Beratungsfälle.</p> <p>Die Berater wurden gebeten, die 20 besten und schlechtesten Projekte zu nennen. Mit den entsprechenden Kunden wurden persönliche Interviews durchgeführt.</p>

³⁵¹ Vgl. HILL (90) S. 173 ff.³⁵² HOFFMANN (91) S. 5.³⁵³ Vgl. HOFFMANN (91) S. 17.³⁵⁴ Vgl. HOFFMANN (91) S. 16 ff., S. 21 ff., HOFFMANN/HLAWECEK (91) S. 405 ff.

<p>ERGEB- NISSE</p>	<p>Der Autor führt verschiedene Analysen durch. Darunter:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Inhalts- und Formbeurteilung der Beratungsberichte.</i>³⁵⁵ 2. <i>Die im Prozess übernommenen Rollen von Kunden und Beratern</i> wurden analysiert.³⁵⁶ 3. <i>Die Beratungsprozesse</i> wurden analysiert.³⁵⁷ Zwei Arten von Prozessen mit unterschiedlichen Subarten wurden identifiziert, die nach dem Erfolg und Integrationsgrad des Kunden geordnet sind. <ul style="list-style-type: none"> <u>Typ I: Unfertige Beratungen</u> sind die Projekte, in denen die Lösungen nicht implementiert wurden. <u>Typ II: Fertige Beratungen</u> sind die Projekte, in denen die Lösungen implementiert wurden. <p>Weiter wird untersucht welcher Anteil der Kunden und Berater die unterschiedlichen Rollen in jedem Prozesstyp annehmen.</p> <p>Ergebnis ist, dass der Integrationsgrad vom Kunden ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.³⁵⁸</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. <i>Effizienz der Beratung:</i> Nach der Prozessanalyse fragt der Autor nach dem Anteil erfolgreich abgeschlossener Projekte jedes Beratungsprozesstyps sowie nach den Erfolgsfaktoren.³⁵⁹ Im Rahmen dieser Arbeit werden die Erfolgsfaktoren eingeführt. <p><u>Die Ergebnisse der Zufriedenheitsanalyse:</u>³⁶⁰</p> <table border="0"> <tr> <td>32,2% erfolgreich</td><td>26% eher nicht erfolgreich</td></tr> <tr> <td>31% eher erfolgreich</td><td>11% nicht erfolgreich</td></tr> </table> <p>Erfolgsfaktoren:³⁶¹</p> <p>Der Autor entwickelte ein theoretisches Modell, (siehe Bild unten) um die Variablen, welche einen Einfluss auf den Erfolg des Beratungsprojekts haben, darzustellen. Die entscheidenden Variablen und Subvariablen nach HOFFMANN sind als Hypothesen dargestellt:</p> <p><u>Beratungskontext:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur des Klientenunternehmens, 2. Finanz-, Vermögens- und Ertragslage von Klientenunternehmen 3. Potentiale im Klientenunternehmen 4. Art und Komplexität der Beratungsaufgabe 5. Einflüsse aus dem Umfeld des Beratungssystems. <p><u>Beratungsreife:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beratungserfahrung 2. Grundsätzliche Einstellung zur Unternehmensberatung 3. Bereitschaft des Klientensystems zur aktiven Mitarbeit 4. Bereitschaft des Klientensystems, ausreichende finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen 5. Fachwissen in Bezug auf den Beratungsgegenstand 6. Anlass für die Konsultation 7. Unternehmenskultur. <p><u>Klientenverhalten:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vorhandensein von Promotoren 2. Ablauf der Konsultationsentscheidung, keine inhaltlichen Entschlüsse des Klienten vor Einschaltung des Beraters 3. Konsultationsvorbereitung 4. Durchführungsplanung und Organisation des Beratungsprojekts 5. Engagement des Klientensystems im Beratungsprozess 6. Fähigkeit zum Lernen und zum Wandel 7. Partizipation an der Problemlösung. <p><u>Beraterverhalten:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beratungsvorbereitung 2. Projektmanagement 3. Beraterrollen/Beratungstaktik 4. Einfühlungsvermögen 5. Fachwissen 6. Prozess Know-how 7. Realisationsunterstützung <p>Um diese Hypothese bestätigen zu können, verwendete HOFFMANN die folgenden zwei Vorgehensweisen:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) In getrennten Interviews mit Beratern und Kunden³⁶² fragt er nach der relativen Bedeutung jeder Variabel und Subvariabel für die Effizienz des Projekts. Die Berater bewerteten Klientenverhalten und Klientenreife als die wichtigeren Variablen. Die Antworten von Kunden waren unterschiedlich. b) Basierend auf den Daten von 40 Projekten (die 20 erfolgreichsten und die 20 mit dem geringsten Erfolg) führte HOFFMANN verschiedene statistische Analysen durch. Er betrachtet für jede Variabel ein erfolgreiches und ein weniger erfolgreiches Projekt und 	32,2% erfolgreich	26% eher nicht erfolgreich	31% eher erfolgreich	11% nicht erfolgreich
32,2% erfolgreich	26% eher nicht erfolgreich				
31% eher erfolgreich	11% nicht erfolgreich				

³⁵⁵ Vgl. HOFFMANN (91) S. 76 ff., HOFFMANN/HLAWACEK (91) S. 407 ff.

³⁵⁶ Vgl. HOFFMANN (91) S. 81 ff.

³⁵⁷ Vgl. ebenda S. 102 ff.

³⁵⁸ Vgl. ebenda S. 145.

³⁵⁹ Vgl. ebenda S. 146.

³⁶⁰ Vgl. HOFFMANN (91) S. 163 f., HOFFMANN/HLAWACEK (91) S. 429.

³⁶¹ Für mehr Information über die Kriterien und ihre Ableitung siehe HOFFMANN (91) S. 176 ff.

³⁶² Vgl. HOFFMANN (91) S. 188 ff. und S.199 ff.

	<p>nimmt an, dass eine Variabel dann als Erfolgsfaktor bezeichnet werden kann, wenn sich die Ergebnisse signifikant unterscheiden. HOFFMANN kam zu den folgenden Ergebnissen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Beratungskontext</u>: innerhalb dieser Variabel untersuchte er nur mögliche Subvariablen:³⁶³ Problemdruck, Komplexität und Größe. Ergebnis war, dass es keine Beziehung zwischen diesen Subvariablen und dem Beratungserfolg gibt. 2. <u>Beratungsreife</u>: In Bezug auf die vorherige Erfahrung mit Beratern bestätigt er, dass diese nur einen Einfluss hat, wenn es sich um ähnliche Projekte handelte. In Bezug auf die Einstellung des Klientensystems und Fachwissen des Beratersystems bewies er, dass diese keine Erfolgsfaktoren sind. Nur die Bereitschaft des Klientensystems und die Bereitschaft des Klientenunternehmens, ausreichende Ressourcen für das Beratungsprojekt bereitzustellen und Unternehmenskultur (Führungsstil) im Klientensystem könnten als Erfolgsfaktoren bestätigt werden. 3. <u>Klientenverhalten</u>: Bezüglich der Partizipation der vom Beratungsprojekt Betroffenen an der Konsultationsentscheidung, den inhaltlichen Vorentschlüssen des Klienten vor der Berater einschaltung und der Existenz eines Fachpromotors bestätigt er, dass sie keine Erfolgsfaktoren sind. Über die organisatorische Verselbständigung und die Gestaltung des Beratungsprojekts kann er eine schwache Beziehung mit der Effizienz bestätigen. Die Konsultationsvorbereitung im Klientenunternehmen, die Einschaltungsintensität des Klientensystems im Beratungsprozess, die Bereitschaft und Fähigkeit des Klientensystems zum Lernen und zum Wandel, das Engagement der Unternehmensleitung für das Beratungsprojekt, das Vorhandensein eines Macht- und Prozesspromotors und die Partizipation der von der Beratungsaufgabe betroffenen Mitarbeiter an der Problemlösung und dem Projektcontrolling (Planung, Steuerung und Kontrolle des Beratungsprojekts) bestätigt er als Erfolgsfaktoren. 4. <u>Beraterverhalten</u>: Das Prozess Know-how des Beraters und deren Fachwissen. können nicht als Erfolgsfaktoren betrachtet werden. Die Übereinstimmung von Beraterverhalten und Klientenerwartung, das Einfühlungsvermögen des Beraters und die Realisationsunterstützung durch den Berater bestätigt er als Erfolgsfaktoren. Bezüglich der Übereinstimmung von Beraterverhalten und Klientenerwartung behauptet er dass dieses Subvariabel und nicht die Beraterrolle oder der Beraterstil die Effizienz bestimmen. 5. <u>Fazit</u>: Die sechs wichtigsten Erfolgsfaktoren sind: 1. Konsultationsvorbereitung 2. Finanzielle Ausstattung 3. Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit 4. Fähigkeit zum Lernen und Wandel 5. Projektcontrolling 6. Übereinstimmung von Beraterverhalten und Klientenerwartung. <p>Der Autor bestätigt seine These: "Nicht der Berater übt den zentralen Einfluss auf die Beratungseffizienz aus, sondern der Klient!".³⁶⁴</p>
--	--

Tabelle 30: Untersuchung von HOFFMANN

³⁶³ Siehe zweite Fußnote auf S. 220 von HOFFMANN (91).

³⁶⁴ ebenda S. 285.

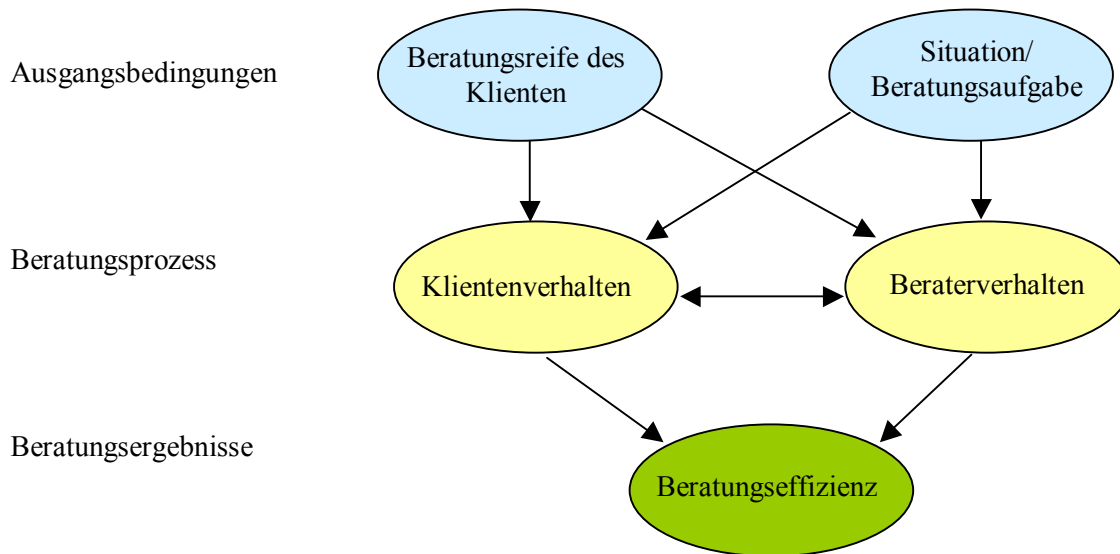


Abbildung 29: Modell zur Erklärung der Beratungseffizienz (Quelle: HOFFMANN (91) S 175)

Kritik

Pro

- HOFFMANN gelingt der empirische Beweis der entscheidenden Bedeutung des Kunden im Beratungsprojekt.
- Die von HOFFMANN erzielten Ergebnisse können als Basis für weitere Untersuchungen benutzt werden.³⁶⁵

Kontra

- Die Vorgehensweise ist komplizierter als notwendig.
- Manchmal nutzt HOFFMANN nur Kunden- manchmal nur Beraterinterviews. Eine Erklärung hierfür gibt es nicht.³⁶⁶
- Nachdem die Erfolgsfaktoren identifiziert wurden, wurden keine weiteren Forschungen bezüglich dieser Erfolgsfaktoren durchgeführt.³⁶⁷

19. STRASSER (92)

UNTERSUCHUNG VON STRASSER (92)	
ZIELE	Ermittlung des Informationsbedarfs der Kunden sowie Anforderungen an deren Verhalten für die Nutzenmaximierung eines Beratungsprojekts. ³⁶⁸ Steigerung der Kundenpartizipation im Beratungsprozess. ³⁶⁹
METHODE	Mündliche Befragung von 21 Unternehmen in unterschiedlichen Branchen und Größen in der deutschsprachigen Schweiz. ³⁷⁰

³⁶⁵ Vgl. KÖPPEN (99) S. 70.

³⁶⁶ Siehe die Multivariablen Analyse die im Rahmen der Bestätigung der Hypothesen von HOFFMANN verwendet wurde in HOFFMANN (91) S. 208.

³⁶⁷ Vgl. KÖPPEN (99) S. 70.

³⁶⁸ STRASSER (93) S. 2.

³⁶⁹ Vgl. ebenda S. 3.

³⁷⁰ Vgl. STRASSER (93) S. 4 ff.

ERGEBNISSE	<p>Der Kunde beteiligt sich zu wenig am Beratungsprozess. STRASSER entwickelt einige Instrumente, welche diese Integration fördern können. Der Autor untersucht den Beratungsprozess Schritt für Schritt und gibt Empfehlungen und zeigt nützliche Checklisten. Er gibt auch deskriptive Daten seiner Befragung.</p> <p>STRASSER untersucht die Evaluierung des Projekts und schließt daraus: "In der Praxis werden freilich systematische Beurteilungen auf der Kundenseite eher selten durchgeführt."³⁷¹</p> <p>Der Autor fragt die Kunden auch, wie sie die Beratungsleistung beurteilen³⁷² Deren Antworten lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Messung des Zielereichungsgrades: 11 • Quantitative Beurteilung durch andere Kennzahlen: 3 • Qualitative Beurteilung (Umfrage): 1
-------------------	--

Tabelle 31: Untersuchung von STRASSER

Kritik**Pro**

- Diese Untersuchung betont einen entscheidenden Punkt: die schwache Integration des Kunden in den Prozess.
- Diese Arbeit könnte als Handbuch für Kunden dienen.
- Auch wenn 21 Befragten keine signifikante Stichprobe darstellen, das Evaluierungsproblem und die Mängel einer Evaluierungsmethode können identifiziert werden.

20. KAAS/SCHADE (95)

UNTERSUCHUNG VON KAAS/SCHADE (95)	
ZIELE	Analyse der Institution Unternehmensberatung aus der Sicht der „Neuen Institutionenökonomik.“ ³⁷³
METHODE	Sie bestätigen ihre theoretischen Ergebnisse durch eine Befragung. Die Befragung wurde Ende 1993 durchgeführt (121 Fragebogen für Unternehmensberatungen und 74 für Klienten). ³⁷⁴
ERGEBNISSE	<p>Informationsdefizite und Unsicherheit sind charakteristisch für den Beratungsmarkt:³⁷⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> - Austauschgüter: Produkte, die bei der Übergabe weder vom Käufer noch vom Verkäufer beeinflusst werden können. - Kontraktgütern: spezifische, komplexe, hochwertige Güter. Wenn ein Vertrag unterschrieben wurde, erwartet der Einkäufer eine bestimmte Gewährleistung von Verkäufer. Die Beratung gehört zu dieser Kategorie. <p>Sie glauben, dass die Berater-Kunden Beziehungen mit Hilfe der „Prinzipal-Agent Theorie“ von FISCHER³⁷⁶ untersucht werden kann.</p> <p>Sie untersuchten welche Institutionen und Aufgaben es im Beratungsmarkt gibt und welche Systeme die Beratungsunternehmen einführen könnten, um wettbewerbsfähig zu sein.³⁷⁷</p> <p>Die identifizierten <i>Aufgaben</i> sind: 1. Kontaktaufnahme 2. Projektabwicklung: 3. Projektnachbereitung</p> <p>Die identifizierten <i>Institutionen</i> sind: 1. Vertragliche Regelungen 2. Langfristige Geschäftsbeziehungen 3. Geschäftsfreundschaften 4. Reputation und 5. Signale für die Kompetenz und Glaubwürdigkeit von Beratern.</p> <p>Durch die Fragebogen untersuchten sie die möglichen Beziehungen zwischen den Aufgaben und den Institutionen.</p> <p>Hauptergebnisse sind:</p>

³⁷¹ ebenda S. 180.³⁷² ebenda S. 180.³⁷³ Vgl. KAAS/SCHADE (95) S. 1067.³⁷⁴ Vgl. ebenda S. 1074.³⁷⁵ Vgl. ebenda S. 1071.³⁷⁶ Siehe FISCHER (95).³⁷⁷ Siehe KAAS/SCHADE (95) S. 1072 ff.

	<p>Kontaktaufnahme:³⁷⁸ Kriterien für die Auswahl von Beratern: 1. Der Ruf 2. Beratungsangebot 3. Empfehlung durch Geschäftsfreunde 4. Branchenreputation 5. Persönliche Bekanntschaft 6. Unabhängigkeit der Berater.³⁷⁹</p> <p>Projektabwicklung:³⁸⁰ Der Vertrag ist die wichtigste Institution innerhalb dieser Phase. Individuelle Verträge werden häufig genutzt und vom Kunden als gut geeignet gekennzeichnet.³⁸¹</p> <p><u>Schwierigkeitsgrad in der Evaluierung des Projekterfolgs:</u>³⁸² Die Antworten unterscheiden sich hier sehr zwischen Beratern und Kunden. Berater sind optimistischer als Kunden. 57,6% der Berater betrachten die Evaluierung des Projekts als einfach. 34,7% betrachten sie als teilweise möglich und nur 7,8% als kompliziert. Von den Kunden dagegen betrachten nur 35,6% die Evaluierung als einfach, 24,7% als schwierig.</p> <p>Projektnachbereitung:³⁸³ Berater achten nicht genügend auf das After-sale-Management. Dieser Aspekt wird vom Kunden als sehr wichtig eingestuft.</p>
--	---

Tabelle 32: Untersuchung von KAAS/SCHADE

Kritik**Pro**

- Wichtig die Betrachtung sowohl von Beratern als auch von Kunden.
- Diese Untersuchung zeigt den Unterschied in der Wahrnehmung des Schwierigkeitsgrads der Evaluierung von Beratern und Kunden.

Kontra

- Auch wenn die neue Orientierung, welche die Betrachtung der Beratung vom Standpunkt der Neuen Institutionsökonomik bedeutet, interessant ist,³⁸⁴ bringen die Ergebnisse wenig neue Erkenntnisse.³⁸⁵

21. EFFENBERGER (96)

UNTERSUCHUNG VON EFFENBERGER (96)	
ZIELE	Identifikation der Erfolgsfaktoren der Strategieberatung aus Sicht der Kunden und die Ermittlung von Handlungsempfehlungen für Berater und Kunden. ³⁸⁶
METHODE	Der Autor macht verschiedene Hypothesen und versucht diese mit Hilfe einer Befragung zu bestätigen. Der Fragebogen (SERVPERF) ³⁸⁷ wurde 450 großen Unternehmen innerhalb Deutschland zugesandt. 74 auswertbare Fragebogen wurden zurückgesendet. ³⁸⁸ 58 der Projekte wurden als erfolgreich bezeichnet und 26 als weniger erfolgreich. ³⁸⁹

³⁷⁸ Vgl. KAAS/SCHADE (95) S. 1075 ff.

³⁷⁹ Die Einordnung der Kriterien ändert sich je nach Berater- und Kundensicht.

³⁸⁰ Vgl. ebenda S. 1077 ff.

³⁸¹ a) Mündlicher Vertragsabschluß b) Standardvertrag Kunde c) Standardvertrag Berater d) Individueller Vertrag. Siehe ebenda S. 1078 ff.

³⁸² Vgl. ebenda S. 1080 ff.

³⁸³ Vgl. ebenda S. 1082 ff.

³⁸⁴ WEIERSHÄUSER (96) folgt dieser Forschungslinie, fokussiert aber auf den Bereich der Mitarbeiterkooperation im Beratungsprozess.

³⁸⁵ Vgl. KÖPPEN (99) S. 73.

³⁸⁶ Vgl. EFFENBERGER (98) S. 3 f., S. 47, S. 71.

³⁸⁷ Diese Technik wird in dem Abschnitt 3.3.1 von Kapitel 3 dargestellt.

³⁸⁸ Vgl. ebenda Vorwort, S. 5 f., S. 94, S. 134 ff.

³⁸⁹ Vgl. ebenda S. 169.

ERGEBNISSE	<p>Der Autor identifiziert die Erfolgsfaktoren für Strategieberatung³⁹⁰ die als Hypothesen in den einzelnen Phasen des Beratungsprozesses dargestellt wurden.³⁹¹ Im Folgenden werden die Phasen des Beratungsprozesses nach EFFENBERGER und die empirisch bewiesenen Hypothesen dargestellt. Nicht bewiesene Hypothesen finden sich als Fußnote.</p> <p>1. Die Anregungsphase³⁹²</p> <p>2. Die Grundsatzentscheidung über die Einschaltung externer Strategieberater³⁹³</p> <p>H₃: Wenn die Entscheidungsträger im Unternehmen fehlendes oder nicht ausreichendes Know-how hinsichtlich strategischer Aufgabenstellungen haben, dann werden externe Berater zur Lösung der anstehenden Probleme eingeschaltet.</p> <p>H₄: Wenn dem Unternehmen Informationen über den Markt und seine Teilnehmer fehlen, dann werden externe Strategieberater eingesetzt, um diese Informationslücken zu schließen.</p> <p>H₅: Wenn Unternehmen die Leistungen externer Strategieberater in Anspruch nehmen, dann nimmt die objektivere Sichtweise als Beratungsgrund ebenfalls eine wichtige Rolle ein.</p> <p>H₈: Wenn Unternehmen externe Strategieberater zur Lösung strategischer Problemstellungen einschalten wollen, dann ist der "Decider" auf der höchsten bzw. zweithöchsten Hierarchieebene des Unternehmens zu finden.</p> <p>3. Die Auswahl des externen Beraters³⁹⁴</p> <p>H₁₁: Je größer das Klientenunternehmen ist, desto eher werden große Beratungsgesellschaften zur Durchführung des Strategieberatungsprojekts bevorzugt.</p> <p>H₁₃: Wenn Unternehmen Strategieberater zur Bearbeitung strategischer Fragestellungen auswählen, dann ist die Reputation des Beraters im Allgemeinen und insbesondere in der Strategieberatung herausragendes Auswahlkriterium.</p> <p>H₁₄: Wenn Unternehmen Beratungsgesellschaften zur Bearbeitung strategischer Fragestellungen auswählen, dann haben bisherige Erfahrungen mit der Beratungsgesellschaft einen bedeutenden Einfluss auf die Auswahlentscheidung.</p> <p>H₁₆: Wenn Unternehmen Beratungsgesellschaften zur Bearbeitung strategischer Fragestellungen auswählen, dann wählen sie diese nach der ausgewiesenen Qualifikation des Beraters aus.</p> <p>H₁₇: Wenn Unternehmen Beratungsgesellschaften zur Bearbeitung strategischer Fragestellungen auswählen, dann ist die Präsentation der Beratungsgesellschaft bzw. des Einzelberaters sowie das Exposé als Auswahlkriterium von geringerer Bedeutung.</p>
-------------------	--

³⁹⁰ Vgl. ebenda S. 97 ff.

³⁹¹ Vgl. ebenda Abschnitt 1.2.2.

³⁹² Die erste Hypothese konnte nicht bestätigt werden. H₁: die Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess und dem Beratungsergebnis ist das Ergebnis der Inhalte aller Phasen.

³⁹³ *Nicht bestätigte Hypothesen dieser Phase:* H₂: Wenn Kapazitätsengpässe innerhalb des Unternehmens vorliegen, dann werden externe Berater zur Lösung von strategischen Fragestellungen eingeschaltet. H₅: Wenn Unternehmen die Leistungen externer Strategieberater in Anspruch nehmen, dann spielen mitarbeiterorientierte Dimensionen wie die Durchsetzungsmöglichkeiten und der mögliche Wissenstransfer bei dieser Entscheidung eine geringe Rolle. H₇: Unternehmen verfolgen mit der Konsultation von Strategieberatern neben Markt- und Leistungszielen ebenso Ertrags-, Wettbewerbs- und Prozessziele. H₉: Wenn das Strategieberatungsprojekt nur Teile des Unternehmens betrifft, dann sind der Bereichs-/Abteilungsleiter und die Mitarbeiter des Bereichs/ der Abteilung stärker in den Entscheidungsprozess eingebunden. H₁₀: Je größer die Veränderungen im unternehmensexternen Umfeld sind, desto eher sind Unternehmensrepräsentanten geneigt, externe Berater zur Lösung der strategischen Unternehmensaufgaben zu konsultieren.

³⁹⁴ *Die Hypothesen die zu diesen Phasen gehören und die nicht bestätigt wurden sind:* H₁₂: Wenn Unternehmen zur Lösung strategischer Aufgabenstellungen externe Berater konsultieren, dann kommt der Auswahl der Beratungsgesellschaft bzw. des Einzelberaters die Rolle eines kritischen Erfolgsfaktors zu. H₁₅: Wenn Unternehmen Beratungsgesellschaften zur Bearbeitung strategischer Fragestellungen auswählen, dann haben Erfahrungen befreundeter Unternehmen bzw. Empfehlungen, die von einem Verband ausgesprochen wurden, einen bedeutenden Einfluss auf die Auswahlentscheidung.

³⁹⁵ *Die Hypothesen die zu diesen Phasen gehören und die nicht bestätigt wurden sind:* H₂₃: Die Dauer der Durchführung der Strategieberatung hat keinen Einfluss auf die Beurteilung der Zufriedenheit mit dem Strategieberatungsprojekt. H₂₄: Eine Verlängerung der Durchführung der Strategieberatung führt dazu, dass die Zufriedenheit mit dem Gesamtprojekt schlechter beurteilt wird.

³⁹⁶ *Die einzige Hypothese die zu diesen Phasen gehörte und die nicht bestätigt wurde ist:* H₂₅: Strategieberatungsprojekte, die unter Mitarbeit der Unternehmensberater umgesetzt werden, werden als erfolgreicher beurteilt als solche ohne Implementierungsphase.

³⁹⁷ Vgl. EFFENBERGER (98) S. 201 ff.

³⁹⁸ Vgl. ebenda S. 238.

	<p>H₁₈: Wenn Unternehmen Beratungsgesellschaften zur Bearbeitung strategischer Fragestellungen auswählen, dann sind die Kosten des Beratungsprojekts nicht bedeutsam.</p> <p>H₁₉: Wenn Unternehmen einer konkreten Beratungsgesellschaft zur Bearbeitung strategische Fragestellungen auswählen, dann hat die Geschäftsführung auf die Auswahlentscheidung einen sehr hohen Einfluss.</p> <p>4. Die Entwicklung der strategischen Problemlösung³⁹⁵</p> <p>H₂₀: Je höher die Einbindung der Mitarbeiter in die Durchführung der Strategieberatung ist, desto größer ist die Zufriedenheit mit dem Gesamtprozess.</p> <p>H₂₁: Je größer die Zufriedenheit in der Durchführungsphase der Beratung ist, desto eher wird das Strategieberatungsprojekt als erfolgreich beurteilt.</p> <p>H₂₂: Wenn Zwischenergebnisse präsentiert und positiv beurteilt werden, dann wird das Strategieberatungsprojekt eher als erfolgreich beurteilt.</p> <p>5. Die Implementierung der strategischen Problemlösung³⁹⁶</p> <p><u>Um den Erfolg des Projekts messen zu können, verwendete EFFENBERGER die folgenden Quellen:³⁹⁷</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Allgemeiner Zufriedenheitsgrad der Kunden: 58 Projekte wurden als erfolgreich bezeichnet, 26 als weniger erfolgreich. 2. Abgleich der Ziele und deren Erfüllungsgrad: Die Resultate sind die gleichen, die Untersuchung fiel aber positiver aus. Nur 13 Projekte können als weniger erfolgreich bezeichnet werden und in 14 Fällen konnte das Projekt nicht bewertet werden, da keine Ziele festgelegt wurden 3. Wirtschaftliche Größen wie Umsatz, Gewinn, ROI u.a. In 28 Projekten hatten sich diese Größen verbessert, nur in einem Fall verschlechterten sich die Ergebnisse (die Analyse konnte nicht bei allen Projekten durchgeführt werden). Ausschließlich bezeichnet EFFENBERGER diese Größen als nicht geeignet. <p>Die wichtigsten Differenzen zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Projekten waren in der Durchführungsphase zu finden.³⁹⁸</p>
--	--

Tabelle 33: Untersuchung von EFFENBERGER

Kritik**Pro**

- Die von EFFENBERGER durchgeführte Untersuchung ist die wissenschaftlichste Arbeit dieses Forschungs-Bereich.
- Er betrachtet nicht nur die Endergebnisse, sondern untersucht jede Phase des Prozesses.

Kontra

- Sein Ziel, die Entwicklung eines Modells, welches die Beziehung zwischen den Variablen darstellt, erreicht er nicht.³⁹⁹
- Nur Kunden wurden in Betracht gezogen.

³⁹⁹ Vgl. KÖPPEN (99) S. 76.

22. KÖPPEN (99)

UNTERSUCHUNG VON KÖPPEN (99)	
ZIELE	Erfolg und Dienstleistungsqualität der Beratung zur Unternehmensnachfolge in KMU.
METHODE	184 Interviews, 92 davon dyadisch. ⁴⁰⁰
ERGEBNISSE	<p>Das von KÖPPEN entwickelte Modell basiert auf den Modellen von DONABEDIAN (Potentialen/Prozess/Ergebnis), von MEYER/MATTMÜLLER⁴⁰¹ und von HOFFMANN⁴⁰² (Siehe die ersten zwei Abbildungen unten).</p> <p>HOFFMANN zeigt einige deskriptive Daten.⁴⁰³</p> <p>Der Autor leitet einige Hypothesen ab, und entwickelt ein Modell, welches deren Beziehungen erklären will. Mit Hilfe einer statistischen Analyse untersucht er seine Hypothesen.</p> <p>Hypothesen:⁴⁰⁴</p> <p>Beratungsqualität⁴⁰⁵</p> <p>1. Klientenvertrauen (+) 2. Übergabekonzeption (+) 3. Wandlungsbereitschaft der Klienten (+) 4. Beratertätigkeiten (+) 5. Klientenengagement (+) 6. Fachkompetenz der Berater (+) 7. Soziale Kompetenz der Berater (+) 8. Beratungsreife (+) 9. Konfliktgehalt (-)</p> <p>Klientenvertrauen</p> <p>1. Übergabekonzeption (+) 2. Beratertätigkeiten (+) 3. Fachkompetenz der Berater (+) 4. Soziale Kompetenz der Berater (+) 5. Konfliktgehalt (-)</p> <p>Qualität der Übergabekonzeption</p> <p>1. Beratertätigkeiten (+) 2. Klientenengagement (+) 3. Fachkompetenz der Berater (+) 4. Soziale Kompetenz der Berater (+) 5. Beratungsreife (+)</p> <p>Wandlungsbereitschaft der Klienten</p> <p>1. Beratertätigkeiten (+) 2. Klientenengagement (+) 3. Fachkompetenz der Berater (+) 4. Soziale Kompetenz der Berater (+) 5. Klientenvertrauen (+) 6. Konfliktgehalt (-)</p> <p>Ausmaß der Beratertätigkeiten</p> <p>1. Klientenengagement (+) 2. Fachkompetenz der Berater (+) 3. Soziale Kompetenz der Berater (+) 4. Konfliktgehalt (-)</p> <p>Klientenengagement:</p> <p>1. Soziale Kompetenz der Berater (+) 2. Beratungsreife (+)</p> <p>Das Ergebnis der Untersuchung ist ein Modell der Beziehungen zwischen den Variablen. (Siehe Abbildung)</p> <p><u>Die wichtigste Schlussfolgerung von KÖPPEN:</u></p> <p>Sowohl die Berater als auch die Kunden haben einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmensberatung. Dabei spielen neben dem Potential- auch die Prozessqualitäten der Beratungspartner eine Rolle.⁴⁰⁶</p>

Tabelle 34: Untersuchung von KÖPPEN

⁴⁰⁰ Vgl. ebenda S. 124.⁴⁰¹ Die Modelle von DONABEDIAN und von MEYER/MATTMÜLLER sind in Kapitel 3 Abschnitt 3.2.3.1. eingeführt.⁴⁰² Vgl. KÖPPEN (99) S. 81.⁴⁰³ Vgl. ebenda S. 127 ff.⁴⁰⁴ Vgl. ebenda S. 86 ff.⁴⁰⁵ (+) stellt eine positive Korrelation zwischen der fett gedruckten Variabel (in diesem Fall die Beratungsqualität) und der jeweiligen Variabel dar. (-) entspricht einer negativen Korrelation.⁴⁰⁶ Vgl. ebenda S. 207.

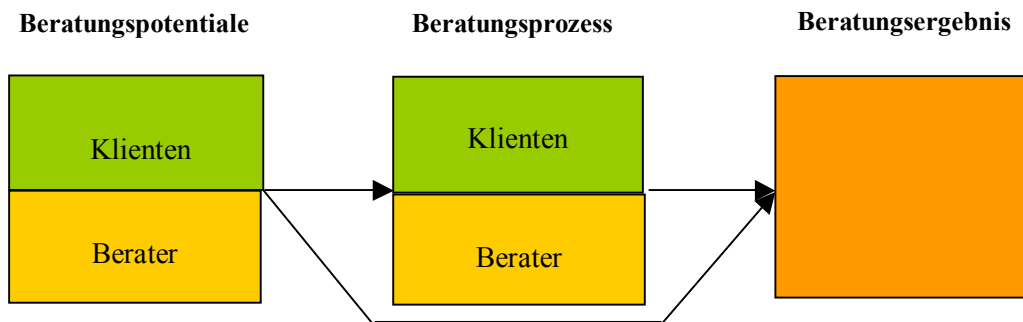
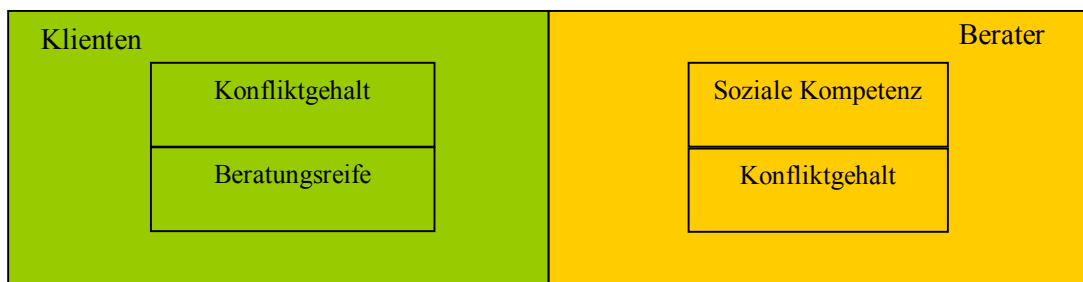
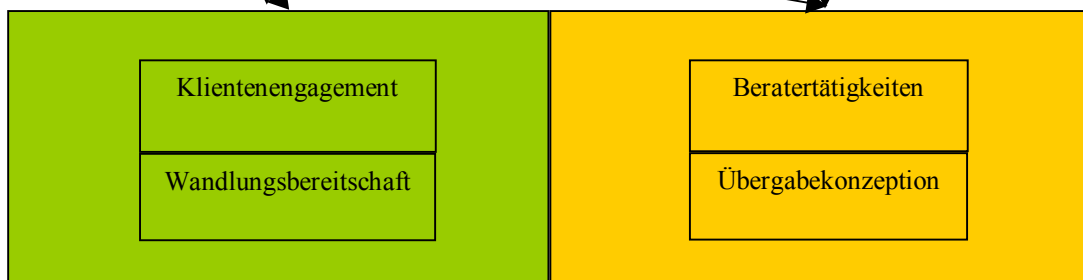


Abbildung 30: Modell von KÖPPEN „Grobstruktur des Bezugsrahmens zur Beschreibung des Beratungserfolgs“ (Quelle: KÖPPEN (99) S. 82)

BERATUNGSPOTENTIAL



BERATUNGSPROZESS



BERATUNGSERGEBNIS

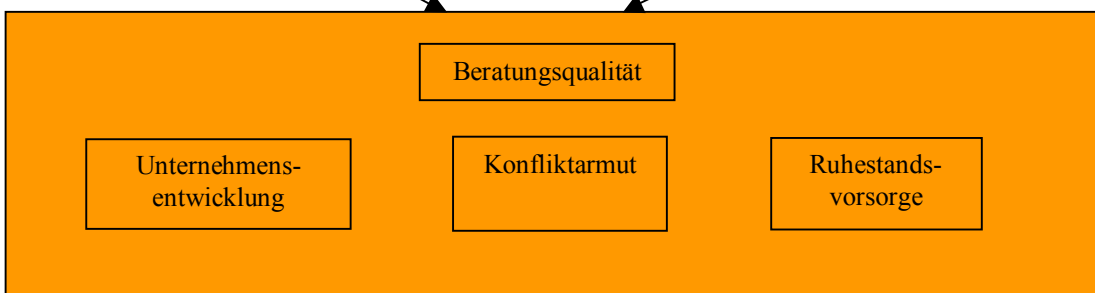


Abbildung 31: Modell von KÖPPEN: „Grober Bezugsrahmen zur Beschreibung des Beratungserfolgs“ (Quelle: KÖPPEN (99) S. 83)

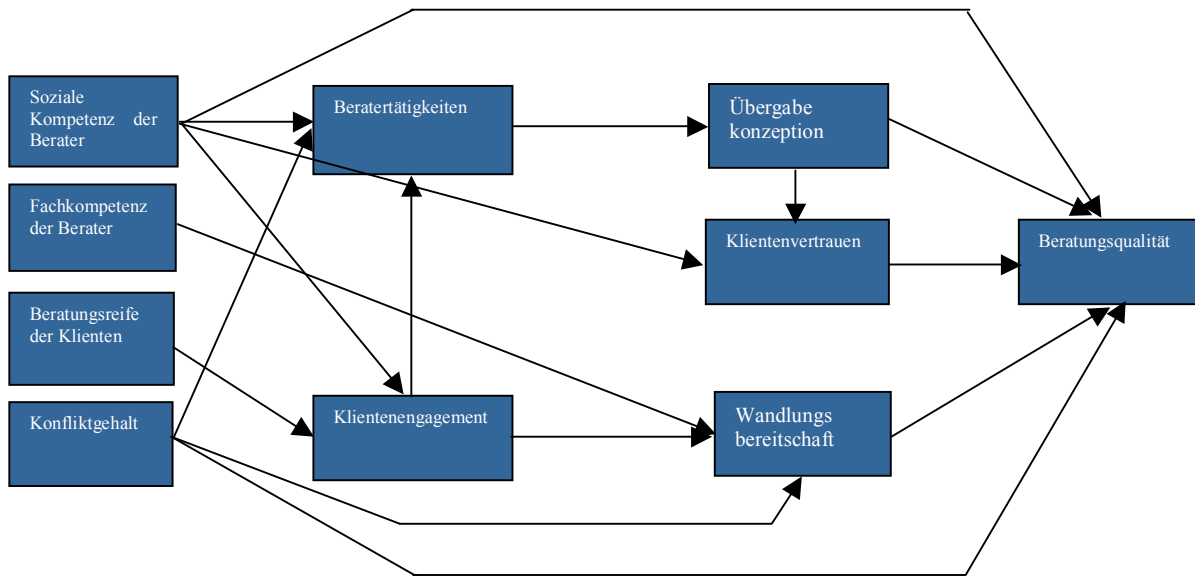


Abbildung 32: Wirkungszusammenhänge im Bezugsrahmen (Quelle: KÖPPEN (99) S. 202 vereinfacht)

Kritik

Pro

- Positiv ist die Betrachtung der beiden Parteien Berater und Kunde.
- Dem Autor gelingt der empirische Beweis der Bedeutung der Berater und der Kunden im Projekt.
- KÖPPEN ist der erste Autor, der das Potential der Betrachtung sowie der Beratung im Zusammenhang mit der Dienstleistungsqualität erkannt hat.
- Die angewendete Methode der Validierung des Modells war sehr wissenschaftlich.

Kontra

- Die Ableitung dieses Modells kann aus Sicht des Autors nicht als wissenschaftlich bezeichnet werden.
- Das Modell ist spezifisch für die Nachfolgeberatung entwickelt worden, und lässt sich daher nicht verallgemeinern.

23. KAILER/FALTER (00)

UNTERSUCHUNG VON KAILER/FALTER (00)	
ZIELE	Feststellung und Verbesserung der Beratungsqualität der Transparenz des Markts für KMU. ⁴⁰⁷
METHODE	Bundesweit wurden 40 Beratungsprojekte zum Thema Personal- und Organisationsentwicklung in KMU ein Jahr lang begleitet. Nach diesem Jahr wurden die besten 10 gewählt und ein weiteres Jahr begleitet. ⁴⁰⁸ Um die Dienstleistungsqualität messen zu können, wurden verschiedene Methoden verwendet: Die von PARASURAMAN ET AL identifizierte 5 Dimensionen wurden abgefragt ⁴⁰⁹ und mit einem SERVIMPERF kombiniert. ⁴¹⁰

⁴⁰⁷ Vgl. KAILER/FALTER (00) S. 133.

⁴⁰⁸ Vgl. ebenda S. 132 f.

ERGEBNISSE	In der Befragung gaben mehr als die Hälfte der KMU an, dass nur eine Evaluierung die Ergebniskontrolle ermöglicht. Tatsächlich legte aber nur ein Drittel der befragten Unternehmen Evaluierungskriterien fest, die zudem häufig unzureichend waren. ⁴¹¹
-------------------	---

Tabelle 35: Untersuchung von KAILER/FALTER

Kritik**Pro**

- Der Autor verwendet Konzepte und Methoden der Dienstleistungsqualität.

Kontra

- Spezifisch für KMU. Nur die Kunden wurden betrachtet.

24. KAILER/SCHEFF (00)

UNTERSUCHUNG VON KAILER/SCHEFF (00)	
ZIELE	KAILER/SCHEFF ⁴¹² untersuchten u.a. den Beratungsprozess und deren Evaluierungsmethoden in KMU.
METHODE	Standardisierte Interviews mit 372 Unternehmen (KMU aus unterschiedlichen Branchen). 105 Beraterunternehmen wurden Fragebogen im Großraum Graz geschickt (Rücklaufquote 51%). ⁴¹³
ERGEBNISSE	<p>Die Ergebnisse in Bezug auf die Evaluierung:</p> <p>43% der Befragten schätzen eine Evaluierung als sehr wichtig und weitere 51% als wichtig ein. Trotzdem findet eine systematische Evaluierung nur selten statt: "...systematische Evaluierung (im Sinne einer Ziel- und Kriterienvereinbarung vor Projektbeginn und deren Überprüfung während des Projekts bzw. Nach Projekt ende) wird nur von einem geringen Teil angewendet."⁴¹⁴</p> <p>Die folgenden Methoden wurden genannt:</p> <p>Abschlussbesprechung 98,1 % Erarbeitung/Präsentation eines Beratungsberichtes 71,2 % Nachfrage im Unternehmen einige Zeit nach dem Projekt 67,3 % Kernziffernvergleiche 26,9 % Interviews/Fragebogenerhebung 25 % Interviews/Fragebogenerhebung einige Zeit nach dem Projekt 15,4 % Erhebung durch Dritte 13,5 % Andere Formen 11,5 %</p>

Tabelle 36: Untersuchung von KAILER/SCHEFF

Kritik**Pro**

- Wichtig ist die Betrachtung sowohl von Beratern als auch von Kunden.
- Diese Untersuchung macht das Problem der Evaluierung deutlich. Die Kunden wissen nicht, welche Methoden bei der Evaluierung der Beratung angewandt werden können.

⁴⁰⁹ Sie sind die Autoren des GAP-Modells und der SERVQUAL Technik. Das Modell wurde im Kapitel 3 eingeführt (Abschnitt 3.2.3.1.) Das Messinstrument wird noch in diesem Kapitel noch (Abschnitt 4.3.2.) eingeführt.

⁴¹⁰ Diese Methoden sind im Abschnitt 4.3.2. eingeführt.

⁴¹¹ Vgl. KAILER/FALTER (00) S. 145.

⁴¹² KAILER/SCHEFF (00).

⁴¹³ Vgl. ebenda S. 45 ff.

⁴¹⁴ ebenda S. 62.

25. COHEN (00)

UNTERSUCHUNG VON COHEN (00)	
ZIELE	Untersuchung der Beratung im Bereich Marketing.
METHODE	C&C MARKETING RESEARCH befragte 409 Marketing- Führungskräfte. ⁴¹⁵
ERGEBNISSE	83% der Befragten hatten in den letzten drei Jahren Erfahrung mit Beratern gesammelt. 85% betrachtete Berater als sehr notwendig. 50% der Befragten waren nur teilweise oder überhaupt nicht zufrieden mit der Arbeit der Berater. ⁴¹⁶

Tabelle 37: Untersuchung von COHEN

Kritik**Kontra**

- Nicht genügend Daten zur Methode vorhanden.

26. KOHR (00)

UNTERSUCHUNG VON KOHR (00)	
ZIELE	Kriterien von Kunden für Auswahl von Beratern. ⁴¹⁷
METHODE	Den 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands wurden Fragebögen zugeschickt. 83 davon antworteten (Rücklaufquote 16,6%). Die Unternehmungen stammen aus verschiedenen Branchen und wurden zu Projekten in den letzten drei Jahren mit einem Budget von über 1 Mio. DM befragt. ⁴¹⁸
ERGEBNISSE	Beraterauswahlmodell mit drei Phasen: 1. Grobauswahl 2. Vorauswahl 3. Endauswahl Für jede Phase wird nach den verwendeten Kriterien gefragt. Die fünf wichtigsten Kriterien jeder Phase sind: ⁴¹⁹ <i>Grobauwahl:</i> Erfahrungen aus früherem Projekt, Image in einem Funktionsbereich/ in einer Branche, Image der Unternehmensberatung allgemein, Größe der Unternehmensberatung <i>Vorauswahl:</i> Problemverständnis, Erfahrungen aus früherem Projekt, Branchenkompetenz, Realisierbarkeit des Konzeptes, Vorgestellte Beratungsmethode (Methodenkompetenz). <i>Endauswahl:</i> Problemverständnis, Realisierbarkeit des Konzeptes, Einbindung des Klienten in das Projekt, Vorgestellte Beratungsmethode (Methodenkompetenz). Die Kriterien der Endauswahl waren aus Sicht der Kunden die wichtigsten.

Tabelle 38: Untersuchung von KOHR

Kritik**Pro**

- Auch wenn die Kriterien durch die Befragung großer Unternehmen ermittelt wurden, können auch KMU von den Ergebnissen profitieren, da auch sie Auswahlkriterien festlegen und einem bestimmten Auswahlprozess folgen sollten.

⁴¹⁵ Vgl. COHEN (00) S. 59.⁴¹⁶ Vgl. ebenda S. 60.⁴¹⁷ Vgl. KOHR (00) S. 3 ff.⁴¹⁸ Vgl. ebenda S. 206 ff.⁴¹⁹ Vgl. KOHR (00) S. 229 ff.

27. RIBEIRO (01)

UNTERSUCHUNG VON RIBEIRO (01)	
ZIELE	Untersuchung des Beratungsmarktes und des Erfolgs von Beratungsprojekten für KMU in Spanien. ⁴²⁰
METHODE	Empirische Untersuchung im zweiten Halbjahr 1999. Erfolgt durch strukturierte persönliche Interviews mit beratungserfahrenen Kunden.
ERGEBNISSE	<p>Um die Wirkung von Beratung messen zu können, wurde nach quantitativen und qualitativen Daten des Projekts, wie z.B. Neuer Kenntnisse, Wirkungen auf die Ergebnisse, Kosten des Projekts, Effizienz der Berater etc. gefragt.⁴²¹</p> <p>Das Interview wurde in vier Blocks geteilt:⁴²²</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluierung des Projekts (Diese Variabel betrachtet drei Dimensionen) <ul style="list-style-type: none"> -Kenntnisse (Zufriedenheit der Leitung, bessere Definition der Zielgruppe....) -Durchführung (Profitwachstum, Optimierung der Mitarbeiteranzahl, und Mitarbeiterrentabilität) -Empfehlung (Verbesserung der Arbeitsumgebung und die Verbesserung der Qualität der Entscheidungsfindung) 2. Kosten des Projekts 3. Evaluierung der Berater 4. Planung <p>Mit den durchgeführten Interviews versuchten die Autoren der folgenden Hypothesen zu bestätigen:⁴²³</p> <p>H₁: Es existiert eine Beziehung zwischen den Kosten des Projekts und dessen Evaluierung.</p> <p>H₂: Die drei Dimensionen der Evaluierung des Projekts korrelieren miteinander.</p> <p>H₃: Die Variabel Evaluierung der Berater korreliert mit den anderen Variablen.</p> <p>H₄: Die Variabel Planung korreliert mit zwei der Dimensionen der Variabel Evaluierung des Projekts („Kenntnisse“ und „Durchführung“).</p> <p>Ergebnisse:⁴²⁴</p> <p><i>Erste Hypothese:</i> Die Kosten des Projekts korrelieren mit der Dimension Kenntnis, nicht aber mit den anderen Variablen.</p> <p><i>Zweite Hypothese:</i> Der Autor zieht den Schluss, dass die Dimensionen innerhalb der ersten Variablen paarweise in Beziehung stehen: „Wissen“ mit der „Durchführung“ und die „Durchführung“ mit der „Empfehlung“. (Aber „Wissen“ und „Empfehlung“ stehen nicht in Beziehung zueinander.</p> <p>Aber Kenntnis korreliert nicht mit Empfehlung.</p> <p><i>Dritte Hypothese:</i> Der Autor bestätigt, dass die Evaluierung der Berater mit der Evaluierung des Projekts aber nicht mit den Kosten korreliert.</p> <p><i>Vierte Hypothese:</i> Der Autor bestätigt, dass die Planung mit den Kenntnissen aber nicht mit der Durchführung korreliert.</p> <p><u>Schlussfolgerung des Autors:</u> Durch die Zusammenarbeit mit Beratern verbessern sich die Unternehmensergebnisse sowohl kurzfristig als auch langfristig.</p>

Tabelle 39: Untersuchung von RIBEIRO

Kritik**Kontra**

- Nur die Kunden wurden betrachtet. Keine Information über die Anzahl durchgeführter Interviews. Die Ergebnisse sind nicht klar dargestellt.

⁴²⁰ Vgl. RIBEIRO (01) S. 40.⁴²¹ Vgl. ebenda S. 42 f.⁴²² Vgl. ebenda S. 43 f.⁴²³ Vgl. ebenda S. 44.⁴²⁴ Vgl. RIBEIRO (01) S. 44 ff.

28. HÖCK/KEUPER (01)

UNTERSUCHUNG VON HÖCK/KEUPER (01)											
ZIELE	Identifikation der Auswahlkriterien der Berater und Erfolgsfaktoren der Beratung. Gesamte Beurteilung der Qualität der Beratungsdienstleistungen in Deutschland. ⁴²⁵										
METHODE	Schriftliche Befragung der 1000 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands (Rücklaufquote von 7,1%). Alle betrachtenden Projekte waren groß und wurden in verschiedenen Unternehmensbereichen durchgeführt. ⁴²⁶										
ERGEBNISSE	<p>Die Autoren unterscheiden zwischen:⁴²⁷</p> <p>Potentialqualität</p> <p>Innerhalb der Beratersauswahlphase unterscheiden sie zwei Subphasen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mit Hilfe einer Mindestanforderungsliste wählen sie die besten Kandidaten: <ul style="list-style-type: none"> - Anerkannte Kompetenz: Die Kompetenz wird u.a. durch die folgenden Kriterien beurteilt: Referenzen, Erfahrung in ähnlichen Projekten. - Qualifikation 2. Auswahl innerhalb der Kandidaten: (bestimmte Kriterien werden benutzt) <ul style="list-style-type: none"> - Qualifikation des Beraterteams - Branchenerfahrung - Präsentation des Konzepts <p>Prozessqualität</p> <p>Die entscheidenden Faktoren in dieser Phase sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Einbindung der Projektmitarbeiter 2. Projektorganisation 3. Kooperation mit den Projektverantwortlichen 4. Andere: Termineinhaltung, Kommunikationsfähigkeit, Arbeitsproduktivität der Beraterteams <p>Ergebnisqualität</p> <p>Um die Qualität der Ergebnisse beurteilen zu können, messen sie die Diskrepanz zwischen erwartenden und erhaltenen Ergebnissen. Die Autoren glauben, dass diese Diskrepanz nur durch die subjektive Beurteilung von Kunden gemessen werden kann.</p> <p>Ergebnisse: Obwohl nur 56% bis 73% der Projekte das angestrebte Ergebnis erreichten, waren 9% der Befragten sehr zufrieden und 69% zufrieden.</p> <p><u>Sie führen auch eine Faktor- Analyse der wichtigsten Elemente bei der Kompetenzbeurteilung in der Beratungsauswahl durch⁴²⁸. Sie gruppieren die identifizierten Kriterien in:</u></p> <p><i>Sucheigenschaften:</i></p> <table border="0"> <tr> <td>1. Vertrauen in die Beratungsgesellschaft</td><td>4. Technologieerfahrung</td></tr> <tr> <td>2. Auftreten des Beraterteams</td><td>5. Referenzen</td></tr> <tr> <td>3. Image</td><td>6. Qualitätsmanagementsystem der Beratung</td></tr> </table> <p><i>Erfahrungseigenschaften:</i></p> <table border="0"> <tr> <td>1. Wissen</td><td>3. Verlässigkeit der Termin- Budgetangaben</td></tr> <tr> <td>2. Innovationskraft des Beraterteams</td><td>4. Kooperationsbereitschaft der Berater</td></tr> </table> <p>Als Letztes untersuchten sie die Beziehung zwischen den Auswahlkriterien und dem Erfolg des Projekts. Nur das Ausmaß der Qualitätssicherung und die Einschätzung der Innovationskraft korrelieren.⁴²⁹</p>	1. Vertrauen in die Beratungsgesellschaft	4. Technologieerfahrung	2. Auftreten des Beraterteams	5. Referenzen	3. Image	6. Qualitätsmanagementsystem der Beratung	1. Wissen	3. Verlässigkeit der Termin- Budgetangaben	2. Innovationskraft des Beraterteams	4. Kooperationsbereitschaft der Berater
1. Vertrauen in die Beratungsgesellschaft	4. Technologieerfahrung										
2. Auftreten des Beraterteams	5. Referenzen										
3. Image	6. Qualitätsmanagementsystem der Beratung										
1. Wissen	3. Verlässigkeit der Termin- Budgetangaben										
2. Innovationskraft des Beraterteams	4. Kooperationsbereitschaft der Berater										

Tabelle 40: Untersuchung von HÖCK/KEUPER

Kritik**Pro**

- Sehr positiv ist nach Meinung des Autoren die Unterscheidung der drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität.⁴³⁰

⁴²⁵ Vgl. HÖCK/KEUPER (01) S. 427 f.⁴²⁶ Vgl. ebenda S. 428 f.⁴²⁷ Vgl. ebenda S. 430 ff.⁴²⁸ Vgl. HÖCK/KEUPER (01) S. 433 ff.⁴²⁹ Vgl. ebenda S. 437 f.⁴³⁰ Diese Dimensionen sind im Kapitel 3 (Abschnitt 3.2.3.1.) erläutert.

Kontra

- Auch wenn die Kriterien interessant sind, gibt es keine Erklärung, wie diese messbar gemacht werden können.
- Nur die Kundenseite wird betrachtet.

29. HIRN/STUDENT (01)

UNTERSUCHUNG VON HIRN/STUDENT (01)							
ZIELE	Messung der Kundenzufriedenheit.						
METHODE	200 Kunden wurden befragt und 30 Beraterfirmen wurden evaluiert. ⁴³¹						
ERGEBNISSE	<p>In weniger als der Hälfte der Projekte wurden alle Ziele erreicht. Nur in der Hälfte der Fälle verbesserten sich die Geschäftsergebnisse. Knapp in der Hälfte der Fälle wurden die Ergebnisse als "befriedigend" bezeichnet.⁴³²</p> <p>Die folgenden Auswahlkriterien wurden genannt:⁴³³</p> <table border="0"> <tr> <td>- Fachliche Kompetenz (85%)</td><td>- Beauty Contest (30%)</td></tr> <tr> <td>- Persönlicher Erfahrung (49%)</td><td>- Empfehlung (23%)</td></tr> <tr> <td>- Persönlichkeit des Beraters (34%)</td><td>- Image des Beratungsunternehmens (19%)</td></tr> </table>	- Fachliche Kompetenz (85%)	- Beauty Contest (30%)	- Persönlicher Erfahrung (49%)	- Empfehlung (23%)	- Persönlichkeit des Beraters (34%)	- Image des Beratungsunternehmens (19%)
- Fachliche Kompetenz (85%)	- Beauty Contest (30%)						
- Persönlicher Erfahrung (49%)	- Empfehlung (23%)						
- Persönlichkeit des Beraters (34%)	- Image des Beratungsunternehmens (19%)						

*Tabelle 41: Untersuchung von HIRN/STUDENT***Kritik****Pro**

- Aktuellste Untersuchung.

4.2.2 Allgemeine Kritik

Nach der Darstellung und kritischen Würdigung der existierenden Untersuchungen erfolgt eine zusammenfassende kritische Würdigung. Ziel ist, wichtige Schlussfolgerungen im Rahmen dieser Arbeit zu entwickeln.

Fast allen Untersuchungen fehlt, auf Grund der praktischen Orientierung, die Wissenschaftlichkeit.⁴³⁴ Des weiteren sind viele der Untersuchungen nur rein deskriptiv.⁴³⁵

Die vorliegenden Untersuchungen bilden ein heterogenes Konglomerat mit sehr unterschiedlichen Objekten, Unternehmen unterschiedlicher Größe und unterschiedlicher Branchen.⁴³⁶ Für ein besseres Verständnis und um eine bessere Analyse durchführen zu können, werden drei Bereiche betrachtet:

- Beratungsbereich
- Methode
- Inhalt der Untersuchungen

⁴³¹ Vgl. HIRN/STUDENT (01) S. 49.

⁴³² Vgl. ebenda S. 50 f.

⁴³³ Vgl. ebenda S. 55, S. 58 ff.

⁴³⁴ Vgl. HOFFMANN (91) S. 2.

⁴³⁵ Vgl. STEYRER (91) S. 21.

⁴³⁶ Vgl. EFFENBERGER (98) S. 48 ff.

4.2.2.1 Beratungsbereich

Einige der Studien, wie die von KLEIN, FRIDRICH, MARNER/JAEGER, HOFFMANN oder EFFENBERGER konzentrieren sich auf einen Beratungsbereich.⁴³⁷ Die Ergebnisse dieser Studien sollten vorsichtiger betrachtet werden, da sie nicht ohne Weiteres generalisiert werden können.

4.2.2.2 Methode

Innerhalb der verwendeten Methoden sind insbesondere zwei Punkte von Interesse: 1. Methode der Informationssammlung 2. Informationsquelle.

A) METHODE DER INFORMATIONSSAMMLUNG:

Fast alle Untersuchungen wurden mit Hilfe einer schriftlichen Befragung durchgeführt. Diese Methode hat viele Vorteile, z.B. Kosten und die Größe der Stichprobe, ist aber auch mit bestimmten Nachteilen verbunden:

- ◆ *Geringe Flexibilität:* Nur Fragen, die im Fragebogen stehen werden beantwortet, andere Kommentare können i.d.R. nicht dargestellt werden.
- ◆ *Die Struktur und der Inhalt der Befragung beeinflussen maßgeblich die Ergebnisse:* Die Formulierung der Fragen kann die Antworten beeinflussen. Auch der Inhalt hat einen entscheidenden Einfluss, wenn z.B. nach den Erfolgsfaktoren der Beratung gefragt wird, aber nur eine Liste mit bestimmten Antwortoptionen angeboten wird. Das kann zu einem erheblichen Informationsverlust führen.
- ◆ *Kein Interviewer:* Unklarheiten können nicht geklärt werden, deshalb können bestimmte Fragen falsch interpretiert werden.

Eine Anmerkung zu dem von GABELE/HIRSCH verwendeten Methode. Sie basieren ihre Analyse auf den Beraterbericht. Diese Quelle ist auf keinen Fall geeignet.⁴³⁸ Mit Hilfe des Endberichtes lässt sich ein komplexes Projekt nicht darstellen und noch weniger beurteilen. Daher erlaubt der Endbericht nur wenige Schlussfolgerungen.

B) INFORMATIONSQUELLE:

Fast alle vorhandenen empirischen Untersuchungen fragen den Kunden oder den Berater, aber nur wenige untersuchen beiden Seiten.⁴³⁹ Daraus ergeben sich die folgenden Vor- und Nachteile:

⁴³⁷ Vgl. KÖPPEN (99) S. 77 ff., EFFENBERGER (98) S. 48 ff.

⁴³⁸ Vgl. EFFENBERGER (98) S. 69 f.

⁴³⁹ Vgl. KÖPPEN (99) S. 77 ff., EFFENBERGER (98) S. 48 ff.

Nur der Berater wird betrachtet:

Vorteile:

- + Jeder Berater hat Erfahrung mit einer großen Anzahl von Fällen, deshalb können aus einer kleinen Stichprobe viele Information generiert werden.⁴⁴⁰

Nachteile:

- Aus dem obengenannten Vorteil ergibt sich auch ein Nachteil: In der Regel werden Berater unspezifische „Globalurteile“ abgeben.⁴⁴¹
- Es ist schwierig zwischen unterschiedlichen Branchen, Größen... zu unterscheiden.⁴⁴²
- Berater beantworten Fragen –bewusst oder unbewusst- nicht immer wahrheitsgemäß. Sie werden positiver als die der Kunden sein, wenn nach Zufriedenheit, Zielerreichung u.a. gefragt wird. Der Berater ist daran interessiert, ein gutes Image zu haben. Deshalb sollten die Ergebnisse solcher Untersuchungen vorsichtig betrachtet werden.⁴⁴³

Nur der Kunde wird betrachtet:

Vorteile:

- + Der Detaillierungsgrad der Information wird größer, da die Kunden direkte Erfahrung mit einem oder wenigen Projekten haben.
- + Nur die Kunden können die Ergebnisse in letzter Konsequenz einschätzen.

Nachteile:

- Die Informationsgenerierung dauert länger, da, um verallgemeinern zu können, viele Kunden gefragt werden müssen.
- Kunden wissen normalerweise nicht, wie und nach welchen Kriterien die Evaluation erfolgen muss.

4.2.2.3 Inhalt der Untersuchungen

Die Untersuchungen können in drei Themengebiete eingeteilt werden:

1. *Zufriedenheit mit der Beratungsdienstleistung:* Zufriedenheit von Berater und/oder Kunden mit dem Beratungsprojekt.
2. *Berater:* Auswahlkriterien oder Charakteristika eines guten Beraters.
3. *Evaluierung:* Evaluierung der Beratung.

Um eine tiefere Analyse durchführen zu können werden die drei Themen separat betrachtet.

Die von ELFGEN durchgeführte Analyse kann in keine der obengenannten Kategorien eingeordnet werden.

⁴⁴⁰ Vgl. HOFFMANN (91) S. 19 und MARNER/JAEGER (90) S.2.

⁴⁴¹ Vgl. MARNER/JAEGER (90) S. 2.

⁴⁴² Vgl. ebenda S. 2.

⁴⁴³ Vgl. STUTZ (88) S. 126.

Einige der Untersuchungen sind mehr als einer Gruppe zuzuordnen. Die Teile werden einzeln in der jeweiligen Themengruppe gewürdigt.

1. Zufriedenheit mit der Beratungsdienstleistung

Zunächst werden in der folgenden Tabelle die Untersuchungen, die zu dieser Gruppe gehören und einige interessante Informationen dargestellt.

UNTERSUCHUNGEN ÜBER KUNDENZUFRIEDENHEIT			
UNTERSUCHUNG / JAHR	KUNDE/ BERATER/ BEIDE	KMU/ GROSSE/ ALLE	UNTERSUCHUNGS BEREICH
FRIDRICH (85)	Kunde	ALLE	MANAGEMENT- und MARKETINGBERATUNG
ELFGEN/ KLAILE (87)	Kunde	ALLE	ALLGEMEIN
STEYRER (89)	Beide	ALLE	ALLGEMEIN
MARNER/ JAEGER (90)	Beide	KMU	WEITERBILDUNG
HOFFMANN (91)	Beide	KMU	EDV
COHEN (00)	Kunde	ALLE	MARKETING
HÖCK/KEUPER (01)	Kunde	GRÖSSE	ALLGEMEIN
HIRN/ STUDENT (01)	Kunde	ALLE	ALLGEMEIN
GESAMT: 8 Untersuchungen	5 Kundenseite 3 Beide Seiten	5 Alle 2 KMU 1 Groß	4 Allgemein 4 Spezifisch

Tabelle 42: Untersuchungen über Zufriedenheit mit den Beratungsprojekten.

Die Untersuchungen dieser Gruppe lassen sich in zwei Kategorien unterteilen:⁴⁴⁴

Negative Ergebnisse: Die Untersuchungen von FRIDRICH, ELFGEN/KLAILE, HOFFMANN, COHEN und HIRN/STUDENT kommen zu eindeutig negativen Ergebnissen oder die Autoren führen erhebliche Verbesserungspotentiale an.

Positive Ergebnisse: Zu dieser zweiten Gruppe würden die anderen drei Untersuchungen gehören, (STEYRER, MARNER/JAEGER und HÖCK/KEUPER).

Aus einer tiefergehenden Analyse der drei Untersuchungen der zweiten Gruppe ergeben sich die folgenden Charakteristika:

- Die Untersuchungen von STEYRER und MARNER/JAEGER sind die einzigen, welche beide Seiten (Berater und Kunde) betrachtet haben.
- Die Untersuchung von STEYRER wurde in Österreich durchgeführt, wobei die Beratung ganz besondere Rahmenbedingungen hat. Österreich ist das einzige Land, in dem das Wort Berater geschützt ist. Wer Berater werden möchte, muss bestimmten Anforderungen genügen. So soll die Qualität der Beratung verbessert werden. Deswegen sind diese Ergebnisse nicht einfach zu verallgemeinern.

⁴⁴⁴ Untersuchungen, in denen mehr als ein 40% der Befragten nicht zufrieden waren werden als negativ, alle weiteren Untersuchungen als positiv bezeichnet.

- Die Untersuchung von MARNER/JAEGER hat sich nur auf KMU in einem sehr spezifischen Bereich (Aus- und Weiterbildung) und in einer Region (Niedersachsen) konzentriert. Auch war die Rücklaufquote sehr niedrig, deshalb sollen die Ergebnisse dieser Untersuchung mit großer Vorsicht betrachtet werden.
- Die Untersuchung von HÖCK/KEUPER zeigt, dass die Kunden zufrieden waren, aber dass die verfolgten Ziele nicht erreicht wurden. Dies lässt auf große Verbesserungspotentiale schließen.

Hauptschlussfolgerung:

Die Zufriedenheit mit Beratungsprojekten könnte entscheidend verbessert werden.

2. Berater (Beraterauswahlkriterien und Kriterien eines guten Beraters)

In der folgenden Tabelle sind die Untersuchungen dieser Gruppe dargestellt.

UNTERSUCHUNGEN ÜBER BERATER			
UNTERSUCHUNG / JAHR	KUNDE/ BERATER/ BEIDE	KMU/ GROSSE/ ALLE	UNTERSUCHUNGS BEREICH
LIPPITT (76)	Berater	-	ALLGEMEIN
KREBS (80)	Berater	-	ALLGEMEIN
SZYPERSKI/ ELFGEN (84)	Berater	ALLE	ALLGEMEIN
KAAS/ SCHADE (95)	Beide	ALLE	ALLGEMEIN
KOHR (00)	Kunde	GRÖSSE	ALLGEMEIN
HÖCK/ KEUPER (01)	Kunde	GRÖSSE	ALLGEMEIN
HIRN/ STUDENT (01)	Kunde	ALLE	ALLGEMEIN
GESAMT: 7 Untersuchungen	3 Beraterseite 3 Kundenseite 1 Beide Seiten	3 Alle 2 Größe 2 Entspricht nicht	7 Allgemein

Tabelle 43: Untersuchungen über Berater

Keine der Untersuchungen dieser Gruppe wurden in einem spezifischen Bereich durchgeführt. Die ersten drei konzentrieren sich auf Charakteristika eines guten Beraters. Anzumerken ist, dass nur Berater befragt wurden. Die letzten drei konzentrieren sich auf die Auswahlkriterien eines Beraters.

Hauptschlussfolgerung:

In der Literatur über empirische Untersuchungen sind die Eigenschaften beschrieben, die ein guter Berater haben sollte und die Kriterien zur Auswahl von Unternehmensberatungen zu finden.

3. Evaluierung

In der folgenden Tabelle sind die Untersuchungen dieser Gruppe dargestellt.

UNTERSUCHUNGEN ÜBER EVALUIERUNG			
UNTERSUCHUNG / JAHR	KUNDE/ BERATER/ BEIDE	KMU/ GROSSE/ ALLE	UNTERSUCHUNGS BEREICH
BIDWEL/ LIPPITT (71)	Kunde	-	-
KLEIN (74)	Kunde	ALLE	EDV
KIENBAUM/ MEISSNER (79)	Berater	-	ALLGEMEIN
MARNER (81)	Berater	ALLE	ALLGEMEIN
KLAILE (84)	-	-	-
FRIDRICH (85)	Kunde	ALLE	MANAGEMENT- und MARKETINGBERATUNG
GABELE/ HIRSCH (86)	-	KMU	-
MUGLER/ LAMPE (87)	Beide	KMU	-
MEFFERT (90)	Beide	ALLE	ALLGEMEIN
HILL (90)	-	-	-
HOFFMANN (91)	Beide	KMU	EDV
STRASSER (92)	Kunde	ALLE	ALLGEMEIN
KAAS/ SCHADE (95)	Beide	ALLE	ALLGEMEIN
EFFENBERGER (96)	Kunde	GRÖSSE	STRATEGIE
KÖPPEN (99)	Beide	KMU	UNTERNEHMENS- NACHFOLGE
KAILER/ FALTER (00)	Kunde	KMU	PERSONAL- und OE ⁴⁴⁵
KAILER/ SCHEFF (00)	Beide	KMU	ALLGEMEIN
RIBEIRO (01)	Kunde	KMU	ALLGEMEIN
HÖCK/ KEUPER (01)	Kunde	GRÖSSE	ALLGEMEIN
GESAMT: 19 Untersuchungen	2 Beraterseite 8 Kundenseite 6 Beide Seiten 3 Theoretisch oder entspricht nicht.	6 Alle 2 Größe 7 KMU 4 Entspricht nicht oder unbekannt	8 Allgemein 6 Spezifische Bereiche 5 Entspricht nicht oder unbekannt

Tabelle 44: Untersuchungen über Evaluierung

⁴⁴⁵ OE: Organisationsentwicklung.

Diese Untersuchungen können in zwei Gruppen unterteilt werden:

Zur **ersten Gruppe** gehören Untersuchungen, welche sich auf allgemeine Aspekte der Evaluierung konzentrieren:

- *Wichtigkeit der Evaluierung:* Die Untersuchungen von STRASSER und KAILER/FALTER werden dieser Kategorie zugeordnet. Sie bestätigen, dass die Evaluierung der Beratung sehr wichtig ist.
- *Schwierigkeitsgrad der Durchführung einer Evaluierung:* Die Untersuchungen von MARNER, KAAS/SCHADE bestätigen die Schwierigkeit der Evaluierung.
- *Evaluierungsmethoden:* Die Untersuchungen von BIDWEL/LIPPITT, STRASSER und KAILER/SCHIEFF bestätigen, dass keine eindeutige Methode identifiziert werden kann.

Hauptschlussfolgerung:

Die Evaluierung des Beratungsprojekts ist sehr wichtig. Trotz dieser Bedeutung gibt es keine eindeutige Evaluierungsmethode.

Zu der **zweiten Gruppe** gehören alle Studien, welche *die Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung und/oder Evaluierungskriterien* untersuchten. Die folgenden Untersuchungen sind in dieser Kategorie einzuordnen: KLEIN, KIENBAUM/MEISSNER, KLAILE, FRIDRICH, GABELE/HIRSCH, MUGLER/LAMPE, MEFFERT, HILL, HOFFMANN, EFFENBERGER, KÖPPEN und HÖCK/KEUPER:

Hauptcharakteristik dieser Untersuchungen ist die Heterogenität:

Anzahl	Charakteristik
4	Nur Kundenseite wird betrachtet.
1	Nur Beraterseite wird betrachtet
4	Beide Seiten werden betrachtet
2	Theoretische Untersuchung
1	Endberichte wurden betrachtet

- Innerhalb der Untersuchungen, die den Kunden betrachten, sind vier zu KMU, zwei zu großen Unternehmen und drei Untersuchungen zu Unternehmen mit verschiedenen Größen zu finden.
- Fünf konzentrieren sich auf spezifische Bereiche und drei sind allgemein.

STEYRER führt 1991 eine Sammlung und kritische Würdigung der theoretischen und empirischen Untersuchungen in der Beratung durch. Eine seiner Schlussfolgerungen lautet:

“Man kann einen gewissen “Forschungswildwuchs” attestieren, da die einzelnen Untersuchungen kaum aufeinander abgestimmt sind und jedes Forschungsprojekt das empirische Feld von Grund auf neu zu bearbeiten scheint.”

Quelle: STEYRER (91) S. 21

Diese Untersuchungen nennen verschiedene Erfolgsfaktoren, einige suchen auch nach Evaluierungskriterien. Keine entwickelt ein vollständiges Evaluierungsmodell für die Beratung. Eine andere Hauptschlussfolgerung von STEYRER lautet:

“Die ‘Gretchenfrage’ allerdings, die sich um eine Evaluierung von Beratungsprozessen rankt, wurde nur äußerst zaghaft aufgeworfen und einer noch zaghafteren Beantwortung zugeführt. Auch hier ist daher abermals die Aussage zutreffend, dass nur noch evaluierende kausalzirkuläre Ansätze, die auf einer fundamentalen Theorie der Beratung im vorhin skizzierten Sinne basieren, einen nennenswerten Erkenntnisfortschritt mit sich bringen würden.”

Quelle: STEYRER (91) S. 21 f.

STEYRER behauptet auch, dass sich seit der Untersuchung von KLEIN 1974 kein anderer Autor ernsthaft mit diesem Thema auseinandergesetzt hat.⁴⁴⁶

Fast alle Studien dieser Gruppe beginnen mit einer mehr oder weniger kompletten Sammlung und kritischen Würdigung vorheriger Untersuchungen. Keiner außer HOFFMANN hat die Nutzenpotentiale dieser Informationen wahrgenommen. Trotzdem entscheidet HOFFMANN sich ohne Begründung gegen deren weitere Verwendung.⁴⁴⁷

Hauptschlussfolgerung:

Die Untersuchungen der Erfolgsfaktoren und Evaluierungskriterien des Beratungsprojekts sind eine heterogene Sammlung, deren Analyse wichtige Schlussfolgerungen und Informationen liefern könnten. Diese Analysen beginnen fast immer mit einer Zusammenfassung und Kritik der vorhandenen Untersuchungen. Dieses Informationsvolumen hat bisher keine weitere Verwendung gefunden.

4.2.3 Schlussfolgerungen

- Fast alle Untersuchungen sind empirisch und wenig wissenschaftlich orientiert. Sie bestehen aus einer Sammlung von Information, die nicht ausreichend analysiert wurden.
- Fast alle Autoren haben sich auf den Berater oder auf den Kunden konzentriert.
- Die entscheidende Rolle, die der Kunde im Beratungsprojekt spielt, wurde bis jetzt nicht erkannt.
- Die prozessualen Aspekte haben eine entscheidende Rolle beim Erfolg oder Misserfolg des Beratungsprojekts.
- Die Zufriedenheit mit Beratungsprojekten könnte entschieden verbessert werden.
- In der Literatur über empirische Untersuchungen sind die Eigenschaften beschrieben, die ein guter Berater haben sollte und die Kriterien zur Auswahl von Unternehmensberatungen zu finden.
- Die Evaluierung des Beratungsprojekts ist sehr wichtig. Trotz dieser Bedeutung gibt es keine eindeutige Evaluierungsmethode.

⁴⁴⁶ Vgl. STEYRER (91) S. 19.

⁴⁴⁷ Vgl. HOFFMANN (91) S. 18.

- Kein Evaluierungsmodell ist für Beratungsprojekte vorhanden. Die Untersuchungen in diesem Bereich konzentrieren sie sich auf die Identifikation der Erfolgsfaktoren der Beratung und in bestimmten Fällen werden auch die Beziehungen zwischen diese Faktoren untersucht. Diese Faktoren sind nur der erste Schritt in der Entwicklung eines Evaluierungsmodells.

- Die Untersuchungen der Erfolgsfaktoren und Evaluierungskriterien des Beratungsprojekts sind eine heterogene Sammlung, deren Analyse wichtige Schlussfolgerungen und Informationen liefern könnten. Diese Analysen beginnen fast immer mit einer Zusammenfassung und Kritik der vorhandenen Untersuchungen. Dieses Informationsvolumen hat bisher keine weitere Verwendung gefunden.

Abbildung 33: Schlussfolgerungen

Die vorgenommene Unterteilung der analysierten Literatur stellt aus Sicht des Autors eine optimale Einteilung für die weitere Verwendung dieser Quellen im Rahmen dieser Arbeit dar.

4.3 Revision der Techniken der Dienstleistungsqualität

4.3.1 Gründe der Revision

In dem vorherigen Kapitel sind anhand der Analyse der vorhandenen Literatur über Dienstleistung, Qualität und Dienstleistungsqualität die Anforderungen an das Evaluierungsmodell zusammengefasst worden, sowie die vier Perspektiven des Evaluierungsmodells dargestellt wurden. Nun ist die logische Frage: Existieren bereits eine oder mehrere Methoden, die im Rahmen dieser Arbeit unterstützen könnten? Um diese Frage beantworten zu können, wird nun eine Revision und kritische Würdigung der vorhandenen Messmethoden und andere Methoden der Dienstleistungsqualität durchgeführt.

4.3.2 Kritische Würdigung der bereits vorhandenen Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität

Ziel dieses Abschnitts ist die kritische Würdigung der in der Literatur vorhandenen Methoden zur Messung der Dienstleistungsqualität. Im Kapitel 3 wurden die Anforderungen an das Modell eingeführt. Mit dem Ziel, eine effektive kritische Würdigung durchführen zu können, werden diese Merkmale nun in einer Reihe von Evaluierungskriterien zusammengefasst. Diese Kriterien werden *“Beratungsspezifische Kriterien”* genannt.

1. **Objektivität:** Trotz der genannten Einschränkung der Subjektivität muss das Ziel der Methode die größtmögliche Objektivität sein. Nochmals soll hervorgehoben werden, dass absolute Objektivität unerreichbar ist.⁴⁴⁸
2. **Prozess- und Ergebnisorientierung:** Dieses Kriterium evaluiert, ob die Methode sowohl Prozessorientierung als auch Ergebnisorientierung beinhaltet, d.h. dieses Kriterium stellt sicher, dass nicht nur die Endergebnisse in Betracht gezogen werden.
3. **Flexibilität:** Da es sich um einen Prozess mit einer Vielzahl von persönlichen Interaktionen handelt, muss die Methode an jedes Projekt angepasst werden können.
4. **Spezifizierung:** Da jeder Kunde einzigartig ist, sollte die Methode die Evaluierung von jedem Kunden einzelnen erlauben.

⁴⁴⁸ Beschränkungen inhärent jeder Methode, siehe Abschnitt 3.2.4.

5. **Doppeltorientierung:** Dieses Kriterium evaluiert, ob die Methode sowohl kundenorientiert als auch beraterorientiert ist. Da die Bedeutung des externen Faktors sehr groß ist, sollte die Evaluierung beide Seite betrachten.

Es gibt auch eine Reihe von “*allgemeinen Kriterien*” die jede Messungsmethode erfüllen sollte,⁴⁴⁹ egal ob man sie für die Beratung oder für andere Dienstleistungen verwendet:

1. **Relevanz:** Dieses Kriterium evaluiert die Relevanz der Qualitätsbeurteilung mit Hilfe bestimmter Merkmale für den Kunden oder für das Unternehmen.
2. **Vollständigkeit:** Dieses Kriterium evaluiert, ob sich alle relevanten Dimensionen für Kunden und Anbieter einbezogen wurden.
3. **Eindeutigkeit:** Dieses Kriterium evaluiert, ob man relevante Schlussfolgerungen über die Dienstleistungsqualität ableiten kann.
4. **Steuerbarkeit:** Dieses Kriterium evaluiert, ob durch die Anwendung der Methode Verbesserungsmaßnahmen ableiten lassen.
5. **Kosten:** Dieses Kriterium evaluiert die Anwendungskosten der Methode.

Die kritische Würdigung wird nach der folgenden Struktur durchgeführt:

1. Zunächst werden die Hauptmethoden zur Messung der Dienstleistungsqualität in einer Tabelle präsentiert, in der eine Beschreibung der Methode, Vorteile und Nachteile sowie Literatur dazu angegeben wird. Auf Methoden, die für die Unternehmensberatung ungeeignet sind, wird nicht eingegangen, z.B. die Methode “Willingness-to-Pay”. Diese Methode braucht eine Reihe von mathematischen Rechnungen, die als Ergebnis den Vergleich von Preis und Nutzen ermöglichen. Dieser Vergleich ist für Beratungsprojekte nicht möglich, weil die Kosten und Komplexität zu hoch sind und die Projektdauer zu lang ist.⁴⁵⁰ Die Methoden “Problem-Detecting-Methode” und “FRAP” (Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme) werden auch nicht angeführt, da diese Methoden, auch wenn sie von einigen Autoren als Messmethoden eingeordnet werden,⁴⁵¹ keine wirklichen Messungsmethode, sondern Verbesserungsmethoden sind. Sie identifizieren die Probleme, die Häufigkeit, Relevanz und Lösungsmöglichkeiten und ermöglichen damit, dass Entscheidungen getroffen werden können. Methoden, die aus Kombinationen bestehen, wie z.B. die “Kontaktpunkte-Analyse” von STAUSS,⁴⁵² werden auch nicht angeführt.
2. Danach wird die Evaluierung jeder Methode anhand verschiedener Kriterien in einer Tabelle erläutert.
3. Abschließend erfolgt die kritische Würdigung über der Anwendbarkeit der Methoden im Rahmen dieser Arbeit.

⁴⁴⁹ Vgl. MEFFERT/BRUHN (95) S. 204.

⁴⁵⁰ Mehr Information über diese Methode in HALLER (98) S. 140-144.

⁴⁵¹ Siehe MEFFERT/BRUHN (95) S. 217 ff.

⁴⁵² Siehe STAUSS (91) S. 347 ff.

Tabelle mit den vorhandenen Messmethoden der Dienstleistungsqualität:

SERVQUAL	
BESCHREIBUNG	SERVQUAL (Service Quality): ⁴⁵³ Diese Methode ist kundenorientiert und basiert auf attributorientierten Ansätzen. Sie wurde von PARASURAMAN, ZEITHALM und BERRY mit dem Ziel das Gap Modell quantifizieren zu können, entwickelt. Die Methode benutzt eine doppelte Skala von 7-Punkte-Likert, in der den Kundenerwartungen anhand verschiedener Merkmale der Dienstleistung und nach der erfahrenen Qualität beurteilt werden. Die Kunden beurteilen die fünf Dimensionen der Qualität, welche die Autoren im Rahmen einer empirischen Untersuchung identifiziert haben. ⁴⁵⁴ Eine standardisierte, für jede Dienstleistung anwendbare, Befragung ist von den Autoren entwickelt worden. ⁴⁵⁵ SERVQUAL entspricht: $SERVICEQUALITÄT = (BEURTEILUNG - ERWARTUNGEN)$ oder $SERVICEQUALITÄT = BEDEUTUNG * (BEURTEILUNG - ERWARTUNGEN)$
VORTEILE/ NACHTEILE	Vorteile: Diese Methode könnte eventuell in der Messung der allgemeinen Qualität einer Dienstleistung hilfreich sein, d.h., um die gesamte Dienstleistungsqualität beurteilen zu können (Die Summe der Gap 5 für X befragte Kunden). Ein wichtiger Vorteil soll die empirische Basis der Methode sein, jedoch gibt es viele Autoren, die auch empirische Untersuchungen durchgeführt haben, deren Ergebnisse denen von PARASURAMAN et al. widersprechen. Deshalb muss dieser Vorteil in Frage gestellt werden. ⁴⁵⁶ Nachteile: Diese Methode basiert auf einer Befragung mit einer bestimmten Zahl von Attributen. Deshalb kann bezweifelt werden, ob alle relevanten Attribute betrachtet werden. Die Befragung entspricht den Vorstellungen des Unternehmens und lässt wenig Flexibilität für die Kundenperspektive. ⁴⁵⁷
AUTOR/EN	Methode: PARASURAMAN/ZEITHALM/BERRY (90), (91), (94) und (96) Kritiken: CARMAN (90), CRONIN/TAYLOR (92) und (94), TEAS (93) und (94), HENTSCHEL (91), CUTHBERT (96 a) und (96b), De SARBO/HUFF/ROLANDELLI/CHOI (94) u. a.
SERVPERF	
BESCHREIBUNG	SERVPERF (Service Performance). Diese Methode ist kundenorientiert und basiert auf attributorientierten Ansätzen. Im Unterschied zur SERVQUAL- Methode, der sie sehr ähnlich ist, betrachtet sie die Erwartungen von Kunden. Diese Methode versucht die Probleme von SERVQUAL zu lösen. Wie bei SERVQUAL beurteilen die Kunden die Qualität mittels einer schriftlichen Befragung. SERVPERF entspricht: $SERVICEQUALITÄT = BEURTEILUNGEN$ ⁴⁵⁸
VORTEILE/ NACHTEILE	Vorteile: Die meisten Autoren schätzen die Validität dieser Methode als sehr hoch ein. Da sie einfacher als SERVQUAL ist, ist auch die entsprechende Befragung einfach und präzise. ⁴⁵⁹ Nachteile: Da die relative Wichtigkeit jedes Merkmales nicht betrachtet wird, ist die Definition von Prioritäten in der Einführung von Verbesserungsmaßnahmen schwierig. ⁴⁶⁰ Die Befragung entspricht den Vorstellungen des Unternehmens und lässt so den Kunden unbetrachtet. ⁴⁶¹

⁴⁵³ Unter SERVQUAL werden auch andere Methoden, als die von PARASURAMAN et al. entwickelten, verstanden. Hier wird nur auf die Methode dieser Autoren eingegangen, weil diese die Bekannteste davon ist. Mehr Information über die anderen Methoden z.B. in HALLER (98) S. 95.

⁴⁵⁴ Diese Dimensionen wurden schon in Kapitel 3 (Abschnitt 3.2.3.1 Punkt 6) eingeführt.

⁴⁵⁵ Wie in dem Abschnitt der Dienstleistungsqualitätsmodelle (Kapitel 3, Abschnitt 3.2.3.1. Punkt 6) eingeführt wurde, wurde dieser Punkt von verschiedenen Autoren kritisiert.

⁴⁵⁶ Siehe den spezifischen Abschnitt der Dienstleistungsqualitätsmodelle, Modell von PARASURAMAN/ZEITHALM/BERRY (Kapitel 3, Abschnitt 3.2.3.1 Punkt 6).

⁴⁵⁷ Dieses Problem ist bei allen attributorientierten Methoden vorhanden.

⁴⁵⁸ Vgl. HALLER (98) S. 95.

AUTOR/EN	CRONIN/TAYLOR (92) und (94) u.a.
SERVIMPERF	
BESCHREIBUNG	SERVIMPERF (Service Importance Performance). Diese Methode ist kundenorientiert und basiert auf attributorientierten Ansätzen. Im Gegensatz zur SERVPERF-Methode, der sie sehr ähnlich ist, betrachtet sie die relative Wichtigkeit jedes Merkmales. Diese Methode versucht einige Probleme von SERVPERF zu lösen. SERVIMPERF entspricht: $SERVICEQUALITÄT = BEDEUTUNG * BEURTEILUNGEN$
VORTEILE/ NACHTEILE	Vorteile: Diese Methode hat nicht das Problem von SERVPERF der Definition von Prioritäten in der Einführung von Verbesserungsmaßnahmen, da die relative Wichtigkeit jedes Merkmales betrachtet wird. Diese Methode ermöglicht die graphische Darstellung von Wichtigkeit und Performance jedes Merkmales. Nachteile: Die Komplexität der Befragung ist ein Nachteil. Die Befragung hat doppelt so viele Fragen wie SERVPERF. Einige Probleme eignen sich auch in der Evaluation der Wichtigkeit für Kunden. ⁴⁶² Die Befragung entspricht den Vorstellungen des Unternehmens und lässt wenig Flexibilität für die Kundenperspektive. ⁴⁶³
AUTOR/EN	MARTILLA/JAMES (77) u.a.
PENALTY REWARD FAKTOREN	
BESCHREIBUNG	Diese Methode ist kundenorientiert und basiert auf attributorientierten Ansätzen. Der Methode liegt die Annahme zugrunde, dass die Merkmale einer Dienstleistung in zwei Kategorien unterteilt werden können. Die erste Kategorie besteht aus den kritischen Merkmalen für Kunden, den sogenannten "Penalty Reward Faktoren". Diese Merkmale sind ausschlaggebend für die Zufriedenheit der Kunden. Alle andere Merkmale sollten nur bis zu einem bestimmten Grad erfüllt werden. Eine volle Erfüllung dieser Merkmale hat keine größere Kundenzufriedenheit zur Folge. Der Autor führt die Penalty-Reward-Contrast-Analyse ein, eine multiple Regression, um die Merkmale identifizieren und unterteilen zu können.
VORTEILE/ NACHTEILE	Vorteile: Sehr geeignet in der Phase der Konzeption einer neuen Dienstleistung. Diese Methode ergänzt andere attributorientierten Methoden, kann sie jedoch nicht ersetzen. Nachteile: Eine empirische Validierung liegt kaum vor. ⁴⁶⁴ Die Befragung entspricht den Vorstellungen des Unternehmens und lässt wenig Flexibilität für die Kundenperspektive. ⁴⁶⁵
AUTOR/EN	BRANDT (88)
VIGNETTE METHODE ODER CONJOINT MEASUREMENT	
BESCHREIBUNG	Diese Methode ist kundenorientiert und basiert auf attributorientierten Ansätzen. Dieser Methode liegt die Annahme zugrunde, dass die Qualitätsbeurteilung durch die Beurteilung von wenigen Hauptmerkmalen erfolgt. Der erste Schritt ist die Identifikation dieser Hauptmerkmale mittels einer Expertengruppe oder anderer Methoden. Für jedes Merkmal zieht man unterschiedliche Werte hinzu. Danach werden so viele Vignetten erzeugt, wie sich aus der Kombination von Merkmalen und Werten bilden lassen. Nach einer Analyse der Antworten wird die beste Kombination von Merkmalen und Werten der Dienstleistung ausgewählt. Diese Entscheidung ist besonders relevant in der Konzeption einer neuen Dienstleistung.

⁴⁵⁹ Vgl. ebenda S. 103.⁴⁶⁰ Vgl. ebenda S. 103 f.⁴⁶¹ Dieses Problem ist bei allen attributorientierten Methoden vorhanden.⁴⁶² Vgl. ebenda S. 104 f.⁴⁶³ Dieses Problem ist bei allen attributorientierten Methoden vorhanden.⁴⁶⁴ Vgl. ebenda S. 145.⁴⁶⁵ Dieses Problem ist bei allen attributorientierten Methoden vorhanden.

VORTEILE/ NACHTEILE	<p>Vorteile: Besonders geeignet in der Designphase.⁴⁶⁶</p> <p>Nachteile: Das Hauptproblem dieser Methode ist die Wahl der relevanten Merkmale. Grosse Ressourcen (Zeit und Geld) sind notwendig. Informationsverlust durch die Konzentration auf nur wenige Merkmale. Auch wenn der Kunde nach seiner Meinung zu den Vignetten gefragt wird, kann die Reaktion in der Praxis anders sein.⁴⁶⁷ Eine empirische Validierung liegt kaum vor. Die Befragung entspricht den Vorstellungen des Unternehmens und lässt wenig Flexibilität für die Kundenperspektive.⁴⁶⁸</p>
AUTOR/EN	GOVERS (92)
CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE (CIT)	
BESCHREIBUNG	<p>Diese Methode ist kundenorientiert und basiert auf ereignisorientierten Ansätzen. Dieser Methode liegt die Identifikation von besonderen positiven und negativen Erlebnissen der Kunden, den sogenannten "critical incidents", zugrunde. Diese Methode ist sehr geeignet, um die Mindestanforderungen der Kunden und die wichtigsten Merkmale vom Standpunkt der Kunden zu identifizieren. Die Sammlung der Information erfolgt durch persönliche oder telefonische Befragung. <u>Die Vorgehensweise:</u> Der Interviewer fragt nach einer besonders positiven oder negativen Erfahrung mit der Dienstleistung und bittet den Kunden um eine detaillierte Beschreibung. Danach werden die Aufzeichnungen klassifiziert und analysiert.</p>
VORTEILE/ NACHTEILE	<p>Vorteile: Der Kunde erzählt die gesamte Phase der Interaktion, dadurch wird jede einzelne Phase betrachtet. Die auf Grund der Erfahrungsanalyse erarbeitete Datenbasis,⁴⁶⁹ kann als Basis für die Entscheidungsfindung sowie Mitarbeiter Schulung und Werbekonzeption genutzt werden. Eine empirische Validierung liegt kaum vor.⁴⁷⁰</p> <p>Nachteile: Hohe Kosten. Die Interviewer müssen sehr qualifiziert sein.</p>
AUTOR/EN	FLANAGAN (54), BITNER/BOOMS/TETREAULT (90), STAUSS (93), EDVARDSSON (98) und (00)
SEQUENTIELLE EREIGNISMETHODE (SEM)	
BESCHREIBUNG	Diese Methode ist kundenorientiert und basiert auf ereignisorientierten Ansätzen. Man fragt die Kunden nach ihren Erlebnissen. ⁴⁷¹ Diese Form der Befragung ermöglicht eine chronologische, und somit alle Phasen des Prozesses betrachtende Analyse. Im Vergleich zu der ähnlichen CIT-Methode, werden alle Erlebnisse - nicht nur die positiven und negativen – betrachtet.
VORTEILE/ NACHTEILE	<p>Vorteile: Diese Methode betrachtet die Dienstleistung als Prozess. Sie ist besonders geeignet, um die Qualitätsmerkmale der Dienstleistung definieren zu können.⁴⁷²</p>

⁴⁶⁶ Vgl. HALLER (98) S. 116.

⁴⁶⁷ Vgl. CROSBY (93) S. 401 f.

⁴⁶⁸ Dieses Problem ist bei allen attributorientierten Methoden vorhanden.

⁴⁶⁹ Vgl. STAUSS (93) S. 418 ff.

⁴⁷⁰ BITNER/BOOMS/TETREAULT (90) haben 1990 eine Untersuchung der Dienstleistungsqualität mit Hilfe der CIT Methode in den Bereichen Hotels, Restaurants und Fluggesellschaften durchgeführt und befragten dabei die Kundenseite. 1994 führten BITNER/BOOMS/MOHR (94) diese Untersuchungen fort, befragten aber die Mitarbeiter. Die Ergebnisse wurden danach mit denen der ersten Befragung verglichen. EDVARDSSON(98) führte 1998 eine Untersuchung mit Hilfe der CIT Methode in einem Unternehmen des öffentlichen Verkehrs durch. EDVARDSSON/STANDVIK (00) führten im Jahr 2000 eine Untersuchung mit Hilfe der CIT Methode mit den Kunden eines Hotels durch.

⁴⁷¹ Vgl. STAUSS (01) S. 567, ZOLLONDZ (01) S. 137.

⁴⁷² Vgl. HOETH/SCHWARZ (97) S. 30.

	Nachteile: Hohe Kosten (wie schon bei CIT genannt). Die Interviewer müssen sehr qualifiziert sein.
AUTOR/EN	STAUSS/HENTSCHEL (90)
BESCHWERDEPOLITIK	
BESCHREIBUNG	Diese Methode ist kundenorientiert und basiert auf ereignisorientierten Ansätzen. Diese Methode ist passiv, da das Unternehmen die Kunden nicht direkt fragt, sondern wartet, bis sie zu ihnen kommen. Im Gegensatz zu den anderen ereignisorientierten Methoden (CIT und SEM) werden so nur negative Ereignisse betrachtet. Die gesammelten Daten werden analysiert, um Lösungen zu den gefundenen Problemen zu suchen und Verbesserungsmaßnahmen durchführen zu können. Dieses Gebiet wurde in den letzten Jahren intensiv erforscht. ⁴⁷³ Verschiedene Systeme, die den Kunden zu Beschwerden stimulieren, wurden ermittelt. (Hotline, Ansprechpartner u.a.) ⁴⁷⁴ .
VORTEILE/ NACHTEILE	Vorteile: Empirische Validierung. Diese Methode ermöglicht die Identifizierung von kritischen Punkten aus Kundensicht im Prozess. Nachteile: Diese Methode ist nur indirekt als Messungsmethode zu verwenden. Sie sollte mehr als Datensammlungsmethode betrachtet werden. Eine gute Beschwerdepolitik ist notwendig, aber nicht hinreichend, um eine gute Dienstleistung erbringen zu können. Die Qualitätsbeurteilung mittels dieser Technik hängt nicht nur von den subjektiven Wahrnehmungen der Kunden sondern auch von der Qualität den Informationskanäle ab. ⁴⁷⁵
AUTOR/EN	TAX/BROWN/CHANDRASSHEKARAN (98) u.a.
MISTERY SHOPPERS	
BESCHREIBUNG	Diese Methode ist anbieterorientiert. Ein als normaler Kunde auftretender Prüfer durchläuft den Dienstleistungsprozess und beurteilt diesen anhand bestimmter Kriterien. Drei verschiedene Personengruppen können die Prüfer-Rolle je nach den Charakteristiken der Dienstleistung übernehmen. ⁴⁷⁶ <u>Erste Variante "Checker"</u> : In dieser Variante überprüft ein Mitarbeiter des Unternehmens "Checker" die Dienstleistung. Die Ergebnisse werden mit den Mitarbeitern analysiert. <i>Vorteil</i> : ermöglicht langfristig Evaluierung <i>Nachteil</i> : Die Wahrnehmung von Kunden wird nicht betrachtet. <u>Zweite Variante "Experten"</u> In dieser Variante führt ein qualifizierter Experte die Überprüfung durch. <i>Nachteil</i> : der Experte gehört nicht zu der Zielgruppe des Unternehmens und kann andere Beurteilungskriterien als der Kunde haben. <u>Dritte Variante "Kunden"</u> : In dieser Variante wählt das Unternehmen externe Personen aus der Zielgruppe (soziokultureller Sektor, Alter...) des Unternehmens, um die Überprüfung durchzuführen. <i>Nachteil</i> : Die Personen könnten nicht die nötige Qualifikation haben. Dieses Problem kann anhand einer Schulung gelöst werden, aber eine solche Schulung ist immer teuer. Es gibt Unternehmen, die sich auf die Durchführung dieser Technik spezialisiert haben. Sie stellen auch von ihnen qualifiziertes Personal, um diese Technik umzusetzen. ⁴⁷⁷ Eine Variante dieser Technik ist das „Kunden Panel“. Dieses erzeugt für das Unternehmen kontinuierlich Informationen. ⁴⁷⁸
VORTEILE/ NACHTEILE	Vorteile: Ein sehr geeignetes Instrument, um ein Benchmarking mit dem Wettbewerb durchzuführen. ⁴⁷⁹ Sie ist besonders geeignet, um sicherzustellen, ob die von der Leitung festgelegten Standards erfüllt werden. ⁴⁸⁰ Empirische Validierung. Nachteile:

⁴⁷³ Vgl. HALLER (98) S. 128.

⁴⁷⁴ Siehe auch HALLER (98) S. 29 f.

⁴⁷⁵ Vgl. BRUHN (91) S. 38.

⁴⁷⁶ In Ablehnung mit ebenda S. 138 f.

⁴⁷⁷ Vgl. HURST (93) S. 449 ff.

⁴⁷⁸ Vgl. PEDRET/SAGNIER/CAMP (98) S. 30 f.

	Alle drei Arten sind als subjektiv zu bezeichnen. ⁴⁸¹ Aus dieser Methode ergibt sich mehr eine Messung des Prozesses als des Ergebnisses. Auch ethische Probleme können sich auf der Beobachtung von Menschenverhalten ergeben. ⁴⁸² Die hohen Kosten sind eine Beschränkung dieser Methode. ⁴⁸³
AUTOR/EN	HURST (93), WILSON (98), PEDRET/SAGNIER/CAMP (00), u.a.

Tabelle 45: Messungsmethode der Dienstleistungsqualität

Bezüglich der verwendeten Symbole in der Tabelle:

- ✓ Die Methode erfüllt das Kriterium
- ✗ Die Methode erfüllt nicht das Kriterium
- ✓✗ Die Methode erfüllt teilweise das Kriterium
- ✗✗ Die Methode erfüllt überhaupt nicht das Kriterium
- ? Ob die Methode erfüllt das Kriterium, ist nicht klar

Evaluierungstabelle der vorhandenen Messungsmethoden:

METHODE	Relevanz.	Vollständigkeit	Eindeutigkeit	Steuerbarkeit	Kosten	Objektivität	Prozess/Ergebnis Orient.	Flexibilität	Spezifizierung	Doppelt Orient.
SERVQUAL	?	?	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
SERVPERF	?	?	✗	?	✗	✗	✗	✗	✗	✗
SERVIMPERF	?	?	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
PENALTY R. FAKTOREN	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
VIGNETTE METHODE	✗	✗	✓	✓	✗✗	✗	✗	✗	✗	✗
CIT	✓✗	✓✗	✓	✓	✗✗	✗	✓	✓	✓	✗
SEM	✓	✓	✓	✓	✗✗	✗	✓	✓	✓	✗
BESCHWERDE POLITIK	✓✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗
MYSTERY SHOPPERS	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗

Tabelle 46: Evaluierungstabelle der vorhandenen Messmethoden der Dienstleistungsqualität.

Kritische Würdigung der vorhandenen Messungsmethoden:

Im folgenden werden die Ergebnisse der Evaluierungstabelle näher erklärt. Dabei wird auch auf die Vor- und Nachteile jeder Methode eingegangen.

⁴⁷⁹ Vgl. WILSON (98) S. 417.

⁴⁸⁰ Vgl. ebenda S. 419.

⁴⁸¹ Vgl. HALLER (98) S. 139.

⁴⁸² Vgl. PEDRET/SAGNIER/CAMP (00) S. 35.

⁴⁸³ Vgl. ebenda S. 35.

SERVQUAL:

Allgemeine Evaluierungskriterien: Relevanz und Vollständigkeit dieser sind fraglich. Einerseits sind die fünf Qualitätsdimensionen von PARASURAMAN nicht -so Kritiker- für alle Dienstleistungen relevant und somit auch nicht für deren Ergebnis. Werden andererseits nicht alle Merkmale betrachtet, wird die Vollständigkeit nicht gewährleistet. Auch diese Diskussion ist noch nicht abgeschlossen, doch in Anbetracht der Zweifel bzgl. den ersten zwei Kriterien ist die Eindeutigkeit der Dimensionen in Frage zu stellen. Die aufgrund der Kundenbefragung hohen Kosten stellen einen weiteren Nachteil dar.

Beratungsspezifische Kriterien: Die Methode erfüllt kein beratungsspezifisches Kriterium. Diese Methode betrachtet nur die Seite des Kunden, d.h., sie hat keine doppelte Orientierung. Sie ergibt sich ausschließlich aus Daten der Kunden und ermöglicht keine Flexibilität, z.B. können keine unterschiedlichen Merkmale für verschiedene Kunden verwendet werden. Die Evaluierung erfolgt am Ende des Prozesses, es gibt keine Evaluation im Laufe des Prozesses. Außerdem ist die Methode sehr subjektiv, da sie nur auf Perspektiven und Wahrnehmungen der Kunden basiert.

Beurteilung der Anwendbarkeit im Rahmen dieser Arbeit: Diese Methode ist nicht geeignet.

SERVPERF:

Allgemeine Evaluierungskriterien: Die kritische Würdigung dieser Methode ist mit der von SERVQUAL fast identisch. Eine Anmerkung über das Kriterium Relevanz sollte jedoch gemacht werden. In dieser Methode wird die „Performance“ betrachtet, um die Ergebnisse näher an der Realität zu orientieren. Werden aber nicht alle relevanten Merkmale betrachtet, wird nicht die reale Dienstleistungsqualität wiedergespiegelt. Die Steuerbarkeit soll auch bezweifelt werden. Die Steuerbarkeit scheint in diesem Fall fraglich, da die Kunden nicht ihr persönliches Urteil zur Wichtigkeit einzelner Bestandteile der Dienstleistung abgeben können.⁴⁸⁴

Beratungsspezifische Kriterien: Siehe SERVQUAL.

Beurteilung der Anwendbarkeit im Rahmen dieser Arbeit: Diese Methode ist nicht geeignet.

SERVIMPERF:

Allgemeine Evaluierungskriterien und die Beratungsspezifische Kriterien: Grundsätzlich gelten hier die gleichen Anmerkungen wie bei SERVPERF. Beim Kriterium Steuerbarkeit ist jedoch die Bedeutung jedes Merkmals bekannt.

Beurteilung der Anwendbarkeit in Rahmen dieser Arbeit: Diese Methode ist nicht geeignet.

PENALTY-REWARD-FAKTOREN:

Allgemeine Evaluierungskriterien: Wenn diese Methode in Verbindung mit anderen, attributorientierten Methoden verwendet wird, kann sie einige der Probleme dieser lösen. Diese Probleme wurden schon bei der Untersuchung von SERVQUAL, SERVPERF y SERVIMPERF (die drei attributorientierten Methoden) genannt. Diese Methode wird die relevanten Merkmale vom Standpunkt der Kunden und ihre Beurteilungen vermitteln, und damit können wichtige Schlussfolgerungen abgeleitet werden. Sie ist eine geeignete Methode im Rahmen von Verbesserungsprogrammen.

Beratungsspezifische Kriterien: siehe SERVQUAL.

Beurteilung der Anwendbarkeit im Rahmen dieser Arbeit: Diese Methode ist nicht geeignet.

⁴⁸⁴ Vgl. HALLER (98) S. 103 f.

VIGNETTE-METHODE:

Allgemeine Evaluierungskriterien: Diese Methode ist bezüglich der Relevanz und der Vollständigkeit ungeeignet, da sie sich auf wenige Merkmale konzentriert und es so zu einem erheblichen Informationsverlust kommt. Des Weiteren ist fraglich, ob –wie schon bei anderen attributorientierten Methoden angemerkt– alle richtigen Merkmale in Betracht gezogen werden. Auch ist die Methode mit hohen Kosten verbunden. Positiv dagegen ist die direkte Anwendbarkeit bei der Entscheidungsfindung insbesondere in der Konzeptionsphase.

Beratungsspezifische Kriterien: siehe SERVQUAL.

Beurteilung der Anwendbarkeit im Rahmen dieser Arbeit: Diese Methode ist nicht geeignet.

CIT:

Allgemeine Evaluierungskriterien: Diese Methode scheint alle Merkmale, die für den Kunden wichtig sind, einzubeziehen. Das Problem ist allerdings, dass nur sehr positive oder sehr negative Erlebnisse betrachtet werden und damit ebenso wenig die generelle Zufriedenheit mit dem Service, als auch relevante Kriterien für die Evaluierung der Dienstleistung unbetrachtet bleiben. Allgemeine Evaluierungskriterien könnten nicht betrachtet werden. Trotzdem können auf Basis dieser Methode relevante Schlussfolgerungen sowie Verbesserungsmethoden erarbeitet werden. Allerdings sind die Kosten dieser Methode hoch, da qualifiziertes Personal für die Durchführung von Interviews sowie die Datenanalyse notwendig sind.

Beratungsspezifische Kriterien: Diese Methode erfüllt das Kriterium der Prozessorientierung, da jede einzelne Phase der Dienstleistungserbringung betrachtet wird. Sie ist sehr flexibel, insbesondere wenn der Interviewer qualifiziert ist. Des Weiteren ist diese Methode nicht so allgemein wie die vorherigen, da ein konkreter Prozess beurteilt wird. Als Kritikpunkt sind zum Einen die hohe Subjektivität in der Beurteilung anzumerken, welche sich aus der persönlichen Meinung des Kunden ergibt, zum anderen wird nur die Kunden- nicht aber die Beraterperspektive betrachtet. Dieses Problem könnte jedoch gelöst werden, wie BITNER/BOOMS/MOHR (94) in ihren Untersuchung gezeigt haben.

Beurteilung der Anwendbarkeit im Rahmen dieser Arbeit: Diese Methode ist nur teilweise geeignet.

SEM:

Allgemeine Evaluierungskriterien: Bezüglich dieser Kriterien sind die Anmerkungen die Gleichen wie für CIT. Positiv ist jedoch, dass jeder Prozess, d.h. nicht nur besonders positive oder negative, betrachtet werden. Das damit verbundene Problem existiert für diese Methode daher nicht.

Beratungsspezifische Kriterien: Auch bezüglich dieser Kriterien sind die Anmerkungen fast die Gleichen wie für CIT. Wie schon beiden allgemeine Evaluierungskriterien erläutert, wird jedoch jeder Prozess betrachtet. Für das Kriterium der Doppeltorientierung gilt das gleiche Problem wie für CIT und auch die gleiche Lösung.

Beurteilung der Anwendbarkeit im Rahmen dieser Arbeit: Diese Methode ist teilweise geeignet.

BESCHWERDEPOLITIK:

Allgemeine Evaluierungskriterien: Das Feedback, welches das Unternehmen durch diese Methode bekommt, ist sehr wichtig aber unvollständig, da nur unzufriedene Kunden eine Beurteilung abgeben. Meinungen und Anregungen zufriedener oder teilweise zufriedener Kunden erfährt das Unternehmen nicht. Diese Methode erfüllt daher das Kriterium der Vollständigkeit nicht. Bezüglich der Kriterien Eindeutigkeit, Steuerbarkeit ist die Beurteilung positiv. Auch sind die mit dieser Methode verbunden Kosten niedrig, da die Kunden mit Kritik sich direkt an das Unternehmen wenden.

Beratungsspezifische Kriterien: Bezüglich dieser Kriterien ist diese Methode nicht geeignet. Man betrachtet nur eine der beiden Seiten, nicht immer den Prozess und ist subjektiv. Wenn Anbieter sich nicht anstrengt, wird die Flexibilität auch nicht geschaffen.

Beurteilung der Anwendbarkeit im Rahmen dieser Arbeit: Diese Methode ist nicht geeignet.

MYSTERY SHOPPING:

Allgemeine Evaluierungskriterien: Bezüglich dieser Kriterien ist diese Methode als nicht geeignet zu bezeichnen. Die Entscheidung darüber, welche Evaluierungskriterien in Betracht gezogen werden, erfolgt im Unternehmen, der Kunden hat keinen Einfluss. Wenn die Methode in der Variation "Checker" verwendet wird, erfolgt die Evaluation nur vom Standpunkt des Unternehmens. In der Variation "Experten", benutzen diese ihre eigenen Evaluierungskriterien, die nicht immer den Kriterien der Kunden entsprechen. Die bezogenen Kosten sind hoch, jedoch können viele nützliche Informationen über den Prozess gewonnen werden, um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu unterstützen.

Beratungsspezifische Kriterien: Als Vorteile sind die Prozessorientierung dieser Methode und der hohe Flexibilitätsgrad zu nennen. Diese Prozessorientierung ergibt sich aus der Einbeziehung von Beobachtern während der ganzen Dienstleistungserbringung. Die hohe Flexibilität ergibt sich aus der Möglichkeit der Beobachter den Prozess so zu steuern, so dass die für das Unternehmen optimale Informationsnutzung ermöglicht wird. Allerdings muss der Beobachter hierfür ausreichend qualifiziert sein. Das Spezifizierungskriterium ist auch erfüllt, da die Evaluation für einen konkreten Prozess durchgeführt wird. Trotz dieser positiven Aspekte beeinträchtigen zwei große Probleme die Anwendbarkeit dieser Methode erheblich: der hohe Subjektivitätsgrad und der Mangel der Doppeltorientierung.

Beurteilung der Anwendbarkeit im Rahmen dieser Arbeit: Diese Methode ist nicht geeignet.

Schlussfolgerung

Keine der Methoden erfüllt alle Anforderungen dieser Arbeit.⁴⁸⁵ Als Schlussfolgerung soll hervorheben werden, dass keine der obengenannten Methoden alle Anforderungen erfüllt. Nur die Critical Incident Technique und die Sequentielle Ereignismethode sind teilweise geeignet. Als besser geeignet ist SEM zu betrachten, da sie die gleichen Vorteile und wenige Nachteile hat.

4.3.3 Kritische Würdigung anderer Techniken der Dienstleistungsqualität

Wie im letzten Kapitel erläutert, ist es nicht ausreichend, wenn das erarbeitete Evaluierungsinstrument eine Messungsmethode i.e.S. ist. Es muss eine detaillierte Beschreibung des Prozesses und der Interaktionsanalyse von Kunde und Beratern vorgenommen werden. Deshalb soll nun eine kritische Würdigung der vorhandenen Literatur der bisher noch nicht untersuchten dienstleistungsqualitätsbezogenen Werkzeuge, welche im Rahmen dieser Arbeit von Interesse sein könnten.

Eine gute Sammlung von dienstleistungsqualitätsbezogenen Werkzeugen sind die D7.⁴⁸⁶ Diese Sammlung besteht aus Instrumenten mit verschiedenen Funktionen. Die folgenden Instrumente gehören zu D7:

⁴⁸⁵ HALLER kommt zu den selben Schlussfolgerungen. (Siehe HALLER (98) S. 144).

⁴⁸⁶ D7: „Die sieben Qualitätstechniken für den Dienstleistungsbereich“ HOETH/SCHWARZ (97) S. 6.

1. Vignetten-Technik
2. Service-Blueprinting
3. Sequentielle Ereignismethode
4. ServQual
5. Beschwerdemanagement
6. FRAP
7. Service- FMEA

In dem Abschnitt der Messmethoden wurden schon einige davon eingeführt. Die übrigen werden im Folgenden vorgestellt.

METHODE	BESCHREIBUNG	ANWENDUNG	AUTOR/EN
Service-Blueprinting	Dieses Instrument wurde von SHOSTACK Anfang der 80er Jahre entwickelt, um die Beschreibung von Dienstleistungen zu vereinfachen. Anhand dieses Instrumentes kann eine graphische Darstellung des Dienstleistungsprozesses verwirklicht werden, die das Verständnis der Dienstleistung und der Analyse der Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager ermöglicht. Jede Phase des Prozesses wird betrachtet und dargestellt. Die Aktionen von Kunden und Anbieter sind durch eine Linie getrennt, womit die Interaktionen identifiziert werden können. Die Aktionen die von Kunden nicht wahrgenommen werden sind auch klar getrennt. Diese Technik ermöglicht auch die Identifizierung der möglichen Fehlerquellen. Dieses Instrument ist sowohl für einfache als auch für komplizierte Dienstleistungen geeignet.	Planungsphase und Verbesserung der Dienstleistung. Ermöglicht die Beschreibung des Prozesses und die Analyse der Interaktionen.	SHOSTACK (82) SHOSTACK (84) BITNER (93) EDVARDSSON (93) KINGMAN-BRUNDAGE (92) KINGMAN-BRUNDAGE (93) RANDALL (93) KLEINALTEN-KAMP (99) u.a.
Frequenz-Relevanz-Analyse für Probleme (FRAP) ⁴⁸⁷	Diese Methode ist besonders geeignet für die Einführung von Verbesserungsprogrammen. Anhand einer Befragung erfährt das Unternehmen die Häufigkeit von bestimmten Problemen sowie die Bedeutung dieser Probleme für den Kunden. Mit dieser Information werden Diagramme zusammen gestellt. In diesen Diagrammen werden für jedes Problem Auftretenshäufigkeit und Relevanz dargestellt. Durch die Analyse dieser Diagramme können Prioritäten in der Lösung der Probleme gesetzt werden. Die Liste von Problemen in der Befragung kann durch verschiedene Methode zusammengestellt werden.	In der Verbessung	MEFFERT/BRUHN (95) u.a.

⁴⁸⁷ Es gibt noch eine ähnliche Methode mit FRAP, das Problem Detecting. Da diese Methode aus Sicht des Autors keine neuen Erkenntnisse bringt, wird sie hier nicht eingeführt. Mehr Information über diese Methode finden sich bei MEFFERT/BRUHN (95) S. 217 ff., STAUSS/HENTSCHEL (90) S. 247 ff.

Fehler Möglichkeits- und -einfluss Analyse (Service- FMEA)	Diese Methode kommt aus der Industrie, in der sie seit Jahrzehnte als Fehlervermeidungsmethode mit Erfolg verwendet wird. Die Grundidee ist, dass die möglichen Fehler schon in der Konzeptionsphase identifiziert werden und so vermieden werden können. Das wesentliche Problem dieser Methode ist die Wirtschaftlichkeit, da diese Methode mit hohen Kosten verbunden ist, die Ersparnisse, die durch ihre Anwendung ermöglicht werden, sollten dagegen nur schwierig nachweisbar sein.	Planungsphase der Dienstleistung	MEFFERT/ BRUHN (95) GOGOLL (96) HOETH/ SCHWARZ (97) u.a.
---	--	--	--

Tabelle 47: Einige der Techniken von D7

GOGOLL⁴⁸⁸ hat die Anwendbarkeit der folgenden, allgemeinen Qualitätstechniken zum Dienstleistungsqualitätsbereich analysiert: Q7, M7, QFD, SVP⁴⁸⁹ sowie einige Techniken die schon eingeführt wurden, wie Service-FMEA. Die Anwendung dieser Techniken ist im Rahmen dieser Arbeit nicht von Interesse. Deshalb werden sie nicht weiter vorgestellt.

Schlussfolgerung

Nach der Analyse der verschiedenen Anwendungsbereiche dieser Techniken kann gesagt werden, dass die einzige, im Rahmen dieser Arbeit nützliche Methode das Blueprinting ist.

⁴⁸⁸ GOGOLL (96).

⁴⁸⁹ Die Q7 sind die Elementaren Werkzeuge der Qualität, die M7 sind die Management-Werkzeuge der Qualität, QFD entspricht Quality Function Deployment und SVP entspricht Statistische Versuchsplanung.

4.3.4 Schlussfolgerungen

Das folgende Bild stellt die unterstützenden Methoden⁴⁹⁰ und die benötigten Aspekte dar, die hilfreich sein könnten:

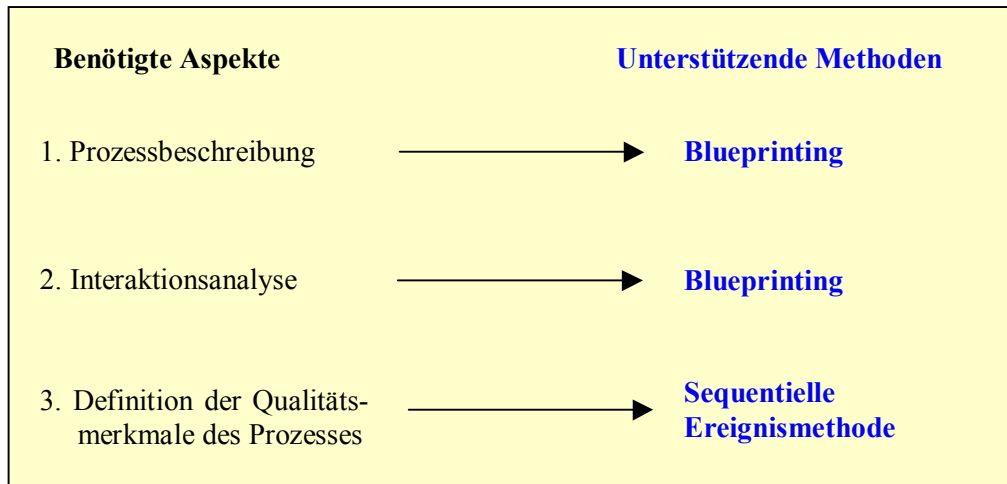


Abbildung 34: Unterstützende Methoden

⁴⁹⁰ In den vorherigen Abschnitten erfolgte eine kritische Würdigung der wichtigsten Techniken der Dienstleistungsqualität. Zuerst wurden die Messungsmethoden betrachtet und danach andere Techniken. Als Schlussfolgerung wurden SEM und Blueprinting als mögliche Methoden gewählt. Die Kombination dieser beiden Methoden wurde bereits in der Literatur beschrieben, z.B. bei STAUSS/HENTSCHEL (90) S. 244 ff.

5 Evaluierungsmodell

5.1 Einführung

Im Kapitel 3 wurde die Struktur des Evaluierungsmodells dargestellt, das BPEK-Modell. Dieses Modell besteht aus vier Perspektiven, welche die Hauptgebiete der Evaluierung darstellen. Im Folgenden wird jede Perspektive einzeln betrachtet und die spezifischen Kennzahlen dargestellt. Die Abbildung stellt die Struktur des Modells dar:

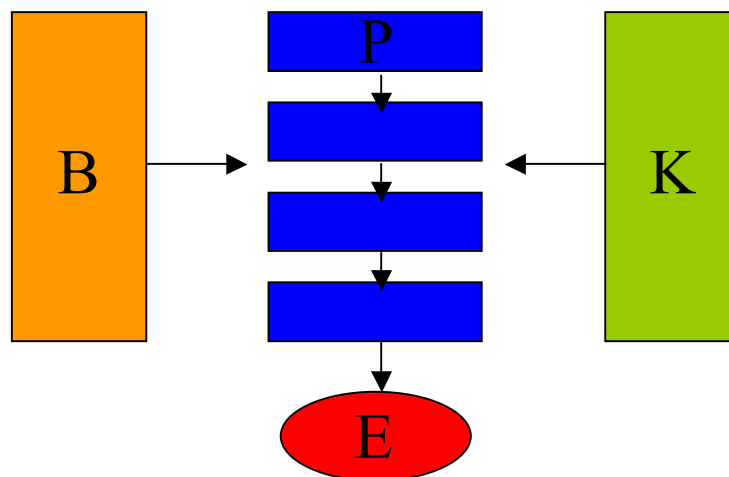


Abbildung 35: BPEK Modell

Im ersten Abschnitt wird auf **die in der Literatur von den Autoren identifizierten Kriterien** und deren Anwendbarkeit eingegangen. Es wird auch festgelegt in welcher Perspektive jedes Kriterium nutzbar sein könnte.

Im Anschluss wird auf die vier Perspektiven eingegangen. Als Erstes wird das **Ergebnis (E)** dargestellt, da dieses für den Kunden von größter Bedeutung ist. Da jedes Projekt einen Einzelfall darstellt, ist es nicht möglich allgemein gültige Kennzahlen anzugeben.

Als Zweites wird die Perspektive **Prozess (P)** eingeführt. In diesem Abschnitt werden als Ausgangspunkt die Methoden, die im Kapitel 3 genannt wurden, angewendet, d.h. ein Blueprinting des Prozesses dargestellt. Damit können nicht nur die Beschreibung, sondern auch die Interaktionspunkte von Berater und Kunden analysiert werden. Danach wird das SEM angewendet, dabei werden die bereits von anderen Autoren identifizierten Kriterien genutzt.

Als Drittes wird die Perspektive **Kunde (K)** eingeführt. In der Analyse der relevanten Kriterien dieser Perspektive wird das Blueprinting als Basis verwendet.

Als Viertes wird die Perspektive **Berater (B)** dargestellt. Dabei wird, wie bei der Perspektive Kunde, das Blueprinting als Basis der Analyse verwendet. Die von verschiedenen Autoren identifizierten Kriterien, eines "guten Beraters",⁴⁹¹ werden kritisch analysiert.

Als Letztes wird das **Evaluierungsmodell** als Ganzes betrachtet und auf die genaue Anwendung des Modells eingegangen.

⁴⁹¹ Auf diese Kriterien wurde in Kapitel 4 (4.2.2.3.) eingegangen.

Die folgende Bild stellt die Struktur dieses Kapitels dar:

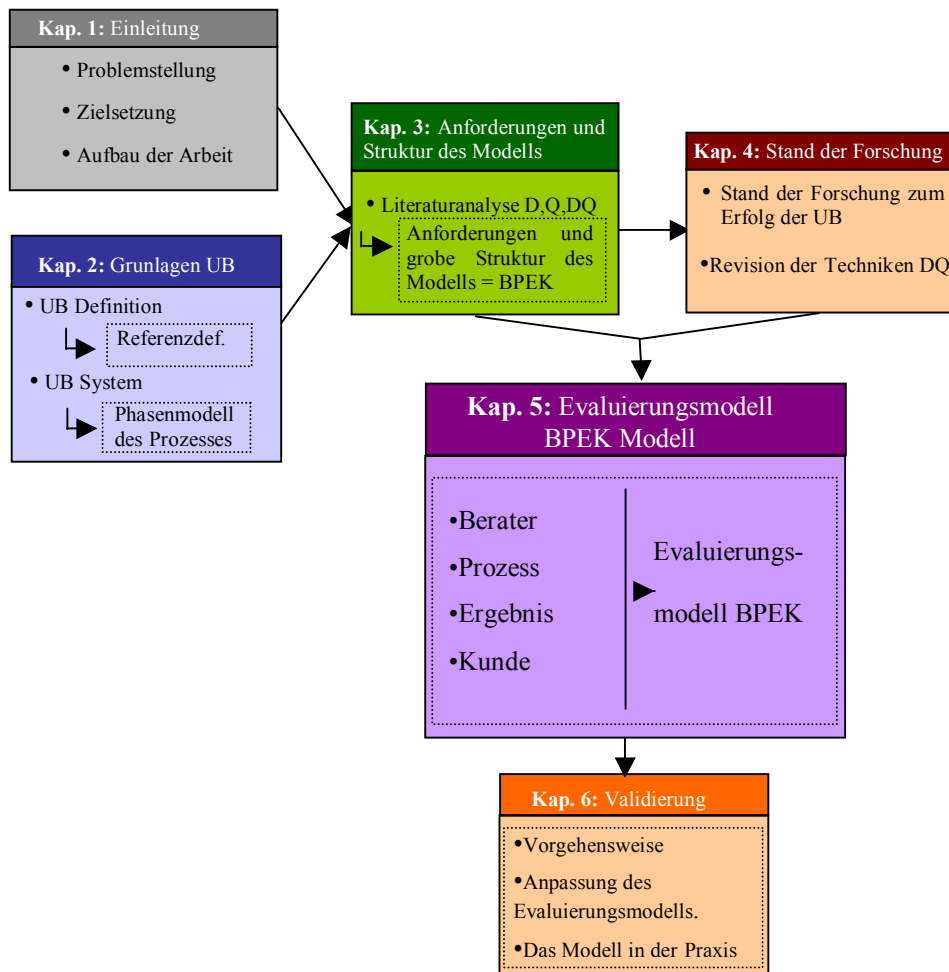


Abbildung 36: Schematische Struktur des Kapitels 5

5.2 Analyse der von verschiedenen Autoren identifizierten Kriterien und deren Anwendbarkeit in den vier Perspektiven des Modells

Um die relevanten Kriterien identifizieren zu können, werden als nächstes die Evaluierungskriterien, geordnet nach Autoren, kritisch beleuchtet. Als Ergebnis wird eine Liste mit anwendbaren Kriterien nach Perspektiven aufgestellt.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien	Kommentar/e
KLEIN (74)	<ul style="list-style-type: none">Nur die Kundenseite wurde betrachtet.Die befragten Unternehmen hatten verschiedene Größen.Beratungs-bereich: EDV.	Fortschritts-Grad.	Sie können nicht verwendet werden, da die Kriterien zu spezifisch für den EDV Bereich sind.
		Prozessaufwand.	
		Prozessdauer.	

Tabelle 48 : Kriterien von KLEIN

Beurteilung der Anwendbarkeit: Keine der dargestellten Kriterien sind im Rahmen dieser Arbeit anwendbar.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien	Kommentar/e
KIENBAUM MEISSNER (79)	<ul style="list-style-type: none"> Nur die Beraterseite wurde betrachtet. Beratungsbereich: allgemein. 	Allgemeine Überprüfung der vorgeschlagenen Konzeption der Realisation.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Überprüfung der vorgeschlagenen Maßnahmen nach einem Soll-Ist Vergleich.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Kosten-Nutzen Analyse.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Zufriedenheitsäußerungen der Klienten.	Die Zufriedenheitsäußerungen geben natürlich nützliche Information über die Zufriedenheit des Kunden mit dem Projekt, sind jedoch subjektiv. Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Evaluierungsmodells, das eine objektive Evaluation ermöglicht. Die Ermittlung der Zufriedenheit des Kunden wird dadurch systematisch und strukturiert geschafft.
		Bereitschaft der Klienten, als Referenz zu dienen.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Folgeprojekte.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis (langfristige Ziele) verwendet werden. Aber es sollte vorsichtig betrachtet werden. Folgeprojekte sind normalerweise ein sehr positives Signal. Keine Folgeprojekte können aber nicht immer als schlechtes Signal betrachtet werden, da es darauf ankommt, um welche Art von Projekt es sich handelt.

Tabelle 49: Kriterien von KIENBAUM/MEISSNER

Beurteilung der Anwendbarkeit: Die von Kienbaum/Meissner identifizierten Kriterien können in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien	Kommentar/e
KLAILE (84)	<ul style="list-style-type: none"> Theoretische Untersuchung, die nur KMU orientiert war. 	Information über die Hintergründe und Zusammenhänge der Ziele und Tätigkeiten.	<p>KLAILE konzentriert sich nur auf KMU. Diese Arbeit verfolgt ein allgemeingültiges Evaluierungsmodell, deshalb können die Ergebnisse von dieser Untersuchung nicht verwendet werden.</p> <p>Außerdem identifiziert KLAILE die Erfolgsfaktoren der Beratung als die Führungsaufgabe, was nicht ohne weiteres nach der Meinung der Verfasserin akzeptiert kann. Die Schwachpunkte der Kriterien sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Kriterien sind zu allgemein. Sie sind nicht einfach messbar. Die Autorin führt keine empirische Untersuchung durch, um diese Hypothese zu validieren.
		Detaillierte Zielvereinbarung bzw. –vorgabe.	
		Detaillierte Untersuchung der zu lösenden Aufgabe.	
		Erarbeitung detaillierter Positionsbeschreibungen.	
		Möglichst differenzierte Abgrenzung der Führungsposition und –rolle.	
		Anpassung der Sanktionen an die Aufgabenstellung; Offenlegung der Abstufungen.	
		Adäquate Berücksichtigung der Fähigkeiten der Mitarbeiter.	
		Lösung von Rollenkonflikten durch Beseitigung der Ursachen.	
		Bildung von Konsens.	
		Interaktionsniveau wechselseitiger Kontingenz.	
		Ausrichtung der Aufgabenzuweisung an den Persönlichkeitsfaktoren.	
		Berücksichtigung der Einstellungen und Werte aller Beteiligten.	
		Erfassung relevanter Erwartungen aller Beteiligten.	
		Kreativität bei der Problemlösung.	
		Fähigkeit zur Beeinflussung anderer.	
		Bereitschaft, Konsequenzen von Entscheidungen zu akzeptieren.	

Tabelle 50: Kriterien von KLAILE

Beurteilung der Anwendbarkeit: Da diese Untersuchung sich nur auf KMU konzentriert, ist sie im Rahmen dieser Arbeit nicht anwendbar.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien	Kommentar/e
FRIDRICH (85)	<ul style="list-style-type: none"> Nur die Kundenseite wurde betrachtet. Die befragten Unternehmen hatten verschiedene Größen. Beratungsbereich: Management. und Marketing. 	Wirtschaftlichkeitsaspekt.	Alle drei könnten in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Effizienzsteigerung.	
		Die Realisierung der Vorschläge.	

Tabelle 51: Kriterien von FRIDRICH

Beurteilung der Anwendbarkeit: Alle Kriterien von Fridrich können in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien	Kommentar/e
GABELE HIRSCH (86)	<ul style="list-style-type: none"> Sie analysieren den Beratungsbericht. Sie konzentrieren sich nur auf KMU. 	Sie identifizieren Kriterien mit denen ein guter / schlechter Bericht evaluiert werden kann. (z.B. Seiten, Bilder...).	Sie sind nur verwendbar in der Evaluierung von dem Bericht. Selbst in diesem Fall sollten sie skeptisch betrachtet werden.

Tabelle 52: Kriterien von GABELE/HIRSCH

Beurteilung der Anwendbarkeit: Sie bieten kein nützliches Kriterium.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien	Kommentar/e
MUGLER LAMPE (87)	<ul style="list-style-type: none"> • Beide Seiten wurden berücksichtigt. • Die befragten Unternehmen hatten verschiedene Größen. • Beratungsbereich: allgemein. 	Falsche Bemessung der Zeiteinheiten für die analytischen und kreativen Abschnitte des Beratungsprozesses.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Prozess verwendet werden.
		Mangelnde Berücksichtigung der Ressourcenknappheit von KMU bei der Generierung von Problemlösungen.	Dieses Kriterium ist spezifisch für KMU.
		Mangelnde Berücksichtigung von kognitiven Fähigkeiten des Unternehmers bei der Darstellung von Problemlösungen.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Berater verwendet werden.
		Divergenzen aus der Sicht der Ausgangslage sind ein Störfaktor für den Beratungserfolg.	Dieser Punkt ist eigentlich kein Kriterium, sondern ein wichtiger Aspekt der am Anfang des Projekts betrachtet werden sollte.
		Fähigkeit des Klientenunternehmens zum Aufbau von Beratungsbeziehungen.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Prozess verwendet werden.
		Kosten der Unternehmensberatung können ein Hindernis darstellen.	Diese Kriterien sind interessant für das Potential der Beratung, aber haben keine Bedeutung im Rahmen dieser Arbeit.
		Negative Erfahrungen halten potentielle Kunden häufig davon ab, einen Unternehmensberater in Anspruch zu nehmen.	
		Mangelnde Qualifikation von Beratern als Grund, keine Beratungsunternehmen zu konsultieren.	

Tabelle 53: Kriterien von MUGLER/LAMPE

Beurteilung der Anwendbarkeit: Einige Behauptungen sind interessant für die Perspektiven Prozess und Ergebnis.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien ⁴⁹²	Kommentar/e
MEFFERT (90)	<ul style="list-style-type: none"> • Beide Seiten wurden berücksichtigt. • Die befragten Unternehmen hatten verschiedene Größen. • Beratungsbereich: allgemein. 	Kundenzufriedenheit.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Richtigkeit der Empfehlung.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Grad der Umsetzung.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Anschlussaufträge.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis (langfristige Ziele) verwendet werden.
		Know-how-Zuwachs beim Klienten.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Zufriedenheit der Mitarbeiter.	Diese Kriterien beziehen sich auf die Berater-Perspektive. In jedem Fall sind die Kriterien spezifisch für die interne Betrachtung des Beratungsunternehmens, nicht jedoch für die Beurteilung zusammen mit dem Kunden.
		Know-how-Zuwachs bei ihrer Unternehmung.	
		Imagezuwachs.	
		Gewinn ihrer Unternehmung.	
		Akzeptanz der Beratungsergebnisse.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Erfahrungsgewinnung.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Grad der Umsetzung.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Qualitative Zielerreichung.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Kosten-Nutzen Relation.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Quantitative Zielerreichung.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.

Tabelle 54: Kriterien von MEFFERT

Beurteilung der Anwendbarkeit: Die Kriterien von Meffert sind besonders interessant für die Perspektive Ergebnis.

⁴⁹² Die ersten Neun wurden von Beratern genannt und die letzten Sechs von Kunden.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien	Kommentar/e
HILL (90)	<ul style="list-style-type: none"> Theoretische Untersuchung. 	Wichtige Informationen müssen in einem angemessenen Detaillierungsgrad an den Klienten geliefert werden.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Berater verwendet werden.
		Die Informationserhebung muss überprüfbar und die Auswertung der Informationen logisch nachvollziehbar sein.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Prozess verwendet werden.
		Der Auftraggeber muss den Informationsbedarf klar definiert haben.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Kunde verwendet werden.
		Methodenkenntnis und Wissen des Beraters sowie Zugang zu Informationsquellen.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Berater verwendet werden.
		Abstimmung der Ziele zwischen Klient und Unternehmensberater.	Dieses Kriterium ist so wichtig, dass es schon zu Beginn von Projekten betrachtet werden sollte. ⁴⁹³ Kein Projekt sollte ohne diese Abstimmung beginnen.
		Der Berater muss über eine erprobte Methodik und geschultes Personal verfügen.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Berater verwendet werden.
		Die Unternehmensleitung muss gültige (objektive) und nützliche Informationen zur Verfügung stellen und Engagement in der Durchführung aufweisen.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Kunde verwendet werden.

Tabelle 55: Kriterien von HILL

Beurteilung der Anwendbarkeit: Trotz des theoretischen Ursprungs der Kriterien, können sie sehr interessant für verschiedene Perspektiven des Modells sein.

⁴⁹³ Siehe Abschnitt 5.3.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien	Kommentar/e
HOFF- MANN (91)	<ul style="list-style-type: none"> Beide Seiten wurden berücksichtigt. Die befragten Unternehmen waren KMU. Beratungsbereich: EDV. 	Konsultationsvorbereitung.	Dieses Kriterium ist in das Potential einzubeziehen, das Potential ist jedoch keine Perspektive des BPEK-Modells.
		Finanzielle Ausstattung.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Kunde verwendet werden.
		Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Kunde verwendet werden.
		Fähigkeit zum Lernen und Wandel.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Kunde verwendet werden.
		Projektcontrolling.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Ergebnis verwendet werden.
		Übereinstimmung von Beraterverhalten und Klientenerwartung.	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Prozess verwendet werden.

Tabelle 56: Kriterien von HOFFMANN

Beurteilung der Anwendbarkeit: Einige Kriterien von Hoffmann können in drei der Perspektiven des Modells verwendet werden.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien ⁴⁹⁴	Kommentar/e
EFFEN- BERGER (96)	<ul style="list-style-type: none"> Nur die Kundenseite wurde betrachtet. Große Unternehmen wurden befragt. Beratungsbereich: Strategieberatung. 	Je höher die Einbindung der Mitarbeiter in die Durchführung der Strategieberatung ist, desto größer ist die Zufriedenheit mit dem Gesamtprozess.	Sie sind spezifisch für die Strategieberatung und werden deshalb mit Skepsis betrachtet. Die erste Hypothese könnte in der Perspektive Prozess anwendbar sein. Die letzten zwei Perspektiven machen die Bedeutung des Prozesses im Ergebnis klar, sind aber nicht als Kriterien nützlich.
		Je größer die Zufriedenheit in der Durchführungsphase der Beratung ist, desto eher wird das Strategieberatungsprojekt als erfolgreich beurteilt.	
		Werden Zwischenergebnisse präsentiert und positiv beurteilt, wird das Strategieberatungsprojekt eher als erfolgreich beurteilt.	

Tabelle 57: Kriterien von EFFENBERGER

Beurteilung der Anwendbarkeit: Nur die erste Hypothese von Effenberger kann anwendbar sein.

⁴⁹⁴ Es wurden nur solche Hypothesen untersucht, die das Projekt von Anfang an, nicht jedoch in der Vorphase betrachten. Die folgenden Gruppenhypothesen wurden nicht betrachtet:

- Grundsatzentscheidung über die Einschaltung externer Strategieberater.
- Auswahl des externen Beraters.

Außerdem wurden die Hypothesen nicht eingeführt, die nicht empirisch bewiesen werden können.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien ⁴⁹⁵	Kommentar/e
KÖPPEN (99)	<ul style="list-style-type: none"> • Beide Seiten wurden berücksichtigt. • Die befragten Unternehmen waren KMU. • Beratungsbereich: Unternehmensnachfolge. 	Wandlungsbereitschaft der Klienten (+).	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Kunde verwendet werden.
		Übergabekonzeption (+).	Dieses Kriterium ist spezifisch von der Nachfolgeübergabe.
		Beratertätigkeiten (+).	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Berater verwendet werden.
		Klientenvertrauen (+).	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Kunde verwendet werden.
		Klientenengagement (+).	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Kunde verwendet werden.
		Fachkompetenz der Berater (+).	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Berater verwendet werden.
		Konfliktgehalt (-).	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Prozess verwendet werden.
		Soziale Kompetenz der Berater (+).	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Berater verwendet werden.
		Beratungsreife (+).	Dieses Kriterium könnte in der Perspektive Kunde verwendet werden.

Tabelle 58: Kriterien von KÖPPEN

Beurteilung der Anwendbarkeit: Die Kriterien von Köppen können in drei Perspektiven des Modells verwendet werden.

Autor/en (Jahr)	Allgemeine Information der Untersuchung	Kriterien	Kommentar/e
HÖCK KEUPER (01)	<ul style="list-style-type: none"> • Nur die Kundenseite wurde berücksichtigt. • Die befragten Unternehmen waren Größe. • Beratungsbereich: allgemein. 	Einbindung der Projektmitarbeiter.	Alle Kriterien von Höck und Keuper können im Rahmen der Perspektive Prozess von Interesse sein.
		Projektorganisation.	
		Kooperation mit den Projektverantwortlichen.	
		Andere: Termineinhaltung, Kommunikationsfähigkeit, Arbeitsproduktivität der Beraterteams.	

Tabelle 59: Kriterien von HÖCK/KEUPER

Beurteilung der Anwendbarkeit: Einige Kriterien können in der Perspektive Prozess angewendet werden.

⁴⁹⁵ Die Kriterien, die positiven Merkmalen entsprechen, wurden mit (+) dargestellt. Die Kriterien die negativen Merkmalen entsprechen wurden mit (-) dargestellt.

Die folgende Tabelle stellt eine Zusammenfassung der verschiedenen anwendbaren Kriterien nach Perspektiven eingeordnet dar:

Perspektiven	Kriterien	Autor/en
Berater	Mangelnde Berücksichtigung von kognitiven Fähigkeiten des Unternehmers bei der Darstellung von Problemlösungen.	MUGLER/LAMPE
	Wichtige Informationen müssen in einem angemessenen Detaillierungsgrad an den Klienten geliefert werden.	HILL
	Methodenkenntnis und Wissen des Beraters sowie Zugang zu Informationsquellen.	HILL
	Der Berater muss über eine erprobte Methodik und geschultes Personal verfügen.	HILL
	Beraterfähigkeiten (+).	KÖPPEN
	Fachkompetenz der Berater (+).	KÖPPEN
	Soziale Kompetenz der Berater (+).	KÖPPEN
Kunde	Der Auftraggeber muss den Informationsbedarf klar definiert haben.	HILL
	Die Unternehmensleitung muss gültige (objektive) und nützliche Informationen zur Verfügung stellen und Engagement bei der Durchführung aufweisen.	HILL
	Finanzielle Ausstattung.	HOFFMANN
	Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit.	HOFFMANN
	Fähigkeit zum Lernen und Wandel.	HOFFMANN
	Wandlungsbereitschaft der Klienten (+).	KÖPPEN
	Klientenvertrauen (+).	KÖPPEN
	Klientenengagement (+).	KÖPPEN
Prozess	Beratungsreife (+).	KÖPPEN
	Falsche Bemessung der Zeiteinheiten für die analytischen und kreativen Abschnitte des Beratungsprozesses.	MUGLER/LAMPE
	Fähigkeit des Klientenunternehmens zum Aufbau von Beratungsbeziehungen.	MUGLER/LAMPE
	Die Informationserhebung muss überprüfbar und die Auswertung der Informationen logisch nachvollziehbar sein.	HILL
	Übereinstimmung von Beraterverhalten und Klientenerwartung.	HOFFMANN
	Je höher die Einbindung der Mitarbeiter in die Durchführung der Strategieberatung ist, desto größer ist die Zufriedenheit mit dem Gesamtprozess.	EFFENBERGER
	Konfliktgehalt (-).	KÖPPEN
	Einbindung der Projektmitarbeiter.	HÖCK/KEUPER
	Projektorganisation.	HÖCK/KEUPER
	Kooperation mit den Projektverantwortlichen.	HÖCK/KEUPER
	Andere: Termineinhaltung, Kommunikationsfähigkeit, Arbeitsproduktivität der Beraterteams.	HÖCK/KEUPER

Ergebnis	Allgemeine Überprüfung der vorgeschlagenen Konzeption der Realisation.	KIENBAUM/MEISSNER
	Überprüfung der vorgeschlagenen Maßnahmen nach einem Soll-Ist Vergleich.	KIENBAUM/MEISSNER
	Kosten-Nutzen Analyse.	KIENBAUM/MEISSNER
	Bereitschaft der Klienten, als Referenz zu dienen.	KIENBAUM/MEISSNER
	Folgeprojekte.	KIENBAUM/MEISSNER
	Wirtschaftlichkeitsaspekt.	FRIDRICH
	Effizienzsteigerung.	FRIDRICH
	Die Realisierung der Vorschläge.	FRIDRICH
	Kundenzufriedenheit.	MEFFERT
	Richtigkeit der Empfehlung.	MEFFERT
	Grad der Umsetzung.	MEFFERT
	Anschlussaufträge.	MEFFERT
	Know-how-Zuwachs beim Klienten.	MEFFERT
	Akzeptanz der Beratungsergebnisse.	MEFFERT
	Erfahrungsgewinnung.	MEFFERT
	Qualitative Zielerreichung.	MEFFERT
	Kosten-Nutzen Relation.	MEFFERT
	Quantitative Zielerreichung.	MEFFERT
	Projektcontrolling.	HOFFMANN

Tabelle 60 : Anwendbare Kriterien nach Perspektiven eingeordnet

Nun wird jede einzelne Perspektive bearbeitet. In jeder Perspektive werden die entsprechenden Kriterien der Tabelle benutzt werden.

5.3 Perspektive Ergebnis

Die Beratung⁴⁹⁶ hat als Ziel die Lösung eines Problems zu finden. Die Probleme wurden als die Differenz zwischen zwei vergleichbaren Situationen (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) definiert. Am Anfang ist die Lage S_1 und am Ende des Projekts erzielt man eine Lage S_2 . Das Hauptziel des Projekts ist vom Zustand S_1 zum gewünschten Zustand S_2 zu kommen.

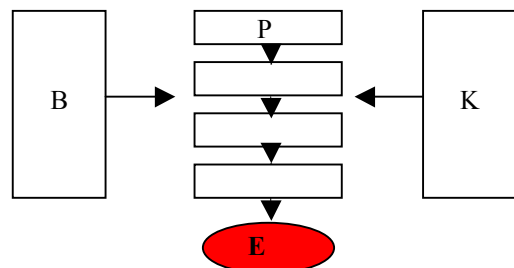


Abbildung 37 : BPEK-Modell

Die Beratung wird in Projektform durchgeführt. Ein Projekt ist die Durchführung von unterschiedlichen Aufgaben, um die Ziele des Projekts zu erreichen und dies immer mit einer Zeitbeschränkung,⁴⁹⁷ die Zeit zwischen S_1 und S_2 .

Am Anfang des Projekts, bevor die Ziele definiert werden, sollte das Hauptziel des Projekts in einem kurzem Satz zusammengefasst werden, was hilfreich in der Abstimmung der Ziele sein wird. Ein Beispiel:

“Steigerung der Kundenzufriedenheit um 5% ”

⁴⁹⁶ Siehe Kapitel 2 (Abschnitt 2.2.3.).

⁴⁹⁷ Vgl. LITKE (95) S. 16 ff.

Die Ziele müssen nicht nur finanzielle Ziele sein. Sie könnten z.B. die Steigerung des Marktanteils oder die Erreichung eines Zertifikates (wie z.B. ISO 9001) sein. Trotz der Bedeutung des Finanzaspektes eines Problems sind immer mehrere Aspekte einzubeziehen.⁴⁹⁸ Auch gibt es einige Ziele bei denen keine finanzielle Betrachtung erfolgen kann. Beispielsweise wenn das Unternehmen in die Schulung der Mitarbeiter investiert. Kurzfristig wird diese Investition nicht von finanziellen Zahlen reflektiert, aber andere Kennzahlen wie z.B. die Motivation von Mitarbeitern sollten eine positive Wirkung zeigen. Langfristig sollten auch die Finanzzahlen eine Wirkung zeigen. Die Messung solcher Maßnahmen ist immer schwierig.

Die Abstimmung der Ziele hängt immer vom Beratungsbereich (z.B. EDV, Qualität...) ab. Innerhalb jedes Bereichs ist jedes Projekt als einzigartig zu betrachten. Die Ziele sollten Berater und Kunde **am Anfang des Projekts** zusammen abstimmen. Die Erreichung der Ziele ist der Grund des Projekts. Die Bedeutung der Zusammenarbeit in der Abstimmungsphase begründet sich wie folgt:

- Das Kundensystem kennt seine Erwartungen. Nur der Kunde weiß genau was er mit dem Projekt erreichen will.
- Das Beratersystem weiß, ob das möglich ist und wie. Der Berater hat entsprechende Erfahrung durch andere Projekte in diesem Bereich und kann den zeitlichen Aufwand und die Vorgehensweise vorgeben.

Um die Ziele abstimmen zu können sollte ein Zielsetzungsgespräch durchgeführt werden. In dem Gespräch sollten nicht nur die Ziele bestimmt werden, sondern auch, wie jedes Ziel evaluiert wird. Dadurch wird Transparenz für beide Seiten geschaffen.

Ziele unterteilen sich in zwei Kategorien:

- *Quantifizierbare Ziele:* Ziele die messbar sind, d.h. sie können in Geld oder anderen Messgrößen gemessen. Messbare Ziele sind zum Beispiel:

Umsatzsteigerung: Wenn z.B. der Umsatz in S_1 24 Millionen wäre, könnte als Ziel festgelegt werden, dass es in S_2 33 Millionen sein sollten.

Verbesserung der Durchlaufzeit: Wenn z.B. die Durchlaufzeit in S_1 3 Minuten beträgt, könnte als Ziel festgelegt werden, dass sie in S_2 2 Minuten sein sollte.

- *Nicht quantifizierbare Ziele:* Dies sind die Ziele, die nicht messbar sind, d.h. sie können weder in Geld noch in anderen Messgrößen gemessen werden. Innerhalb dieser Gruppe können zwei Gruppen identifiziert werden: nominale und ordinale Ziele.⁴⁹⁹ Nominale Ziele sind solche, die nur als vorhanden oder nicht vorhanden evaluiert werden können. Ordinale Ziele sind solche, die in Kategorien eingeordnet werden können, wie z.B. gut, befriedigend, nicht genügend. Für die Anwendung von Zielen im Projekt gilt:

Die nominalen Ziele sollten als das Erreichen eines veränderten Zustandes S_2 gegenüber dem vorherigen Zustand S_1 definiert werden, wie z.B.:

Das Erreichen der Zertifizierung nach der ISO 9001: Wenn in S_2 das Zertifikat nicht geschafft wurde, wurde das Ziel nicht erreicht.

Die ordinalen Ziele sollen als der Wechsel zu einer bevorzugten Kategorie definiert werden. Z.B.:

Ein Hotel mit drei Sternen das in S_2 vier Sternen erreichen möchte, d.h. sich in einer besseren Kategorie befinden möchte.

⁴⁹⁸ Vgl. KAPLAN/NORTON (97) S. 35.

⁴⁹⁹ Vgl. LITKE (95) S. 146.

Die Ziele sollten so weit wie möglich die folgenden Charakteristiken erfüllen:⁵⁰⁰

- Klar und verständlich.
- Anspruchsvoll.
- Erreichbar.
- Beurteilbar.

Noch ein wichtiger Punkt der Zielsetzung ist, zu definieren ob *im Laufe des Projekts* Zwischenevaluierungen der Ziele erfolgen werden. Wenn eine Zwischenevaluierung durchgeführt wird, muss auch festgelegt werden, wann und wie diese erfolgen werden. Diese Zwischenevaluierungen können, die Terminologie des Projektmanagements verwendend, als Meilensteine bezeichnet werden.⁵⁰¹

Am Ende des Projekts sollen die Ergebnisse in S_2 mit denen in S_1 verglichen werden, um beurteilen zu können, ob das Ziel erreicht wurde.

- *Quantifizierbare Ziele:* Für solche Ziele ist die Erfolgsmessung kein Problem.
- *Nicht quantifizierbare Ziele:* Für diese Art von Zielen ist die Evaluierung zwar schwieriger, aber nicht unmöglich. Wenn das Ziel war, ein Zertifikat (z.B. ISO 9001) zu erreichen, dann ist klar, dass wenn in S_2 das Zertifikat nicht vorhanden ist, das Ziel nicht erreicht wurde. Aber die Frage ist nicht nur, ob das Zertifikat vorhanden oder nicht vorhanden ist, sondern wie nahe das Unternehmen diesem Zertifikat ist, d.h. der Erreichungsgrad. Das Problem bei dieser Art von Ziel liegt in der Messung des Erreichungsgrades.

Das Ziel war das Zertifikat in zwölf Monaten zu erreichen. Wenn nach diesem Zeitraum das Zertifikat nicht vorhanden ist, wurde das Ziel nicht 100% erreicht. Man könnte den Erreichungsgrad in Monaten messen, d.h. zwölf Monaten entsprechen einen 100% Erreichungsgrad, wenn das Zertifikat statt in zwölf in 15 Monaten erhalten wird, dann wurde das Ziel zu 75% erreicht. Aber solche Prozente sollten nicht immer so kalkuliert werden. Stattdessen sollte am Anfang des Projekts vom Berater und Kunden die Berechnungsart festgelegt werden. So kommt es im Laufe des Projekts nicht zu Konflikten.

Einige Projekte haben besondere Ziele und werden dementsprechend nicht nur während und am Ende des Projekts evaluiert werden, sondern auch *einige Zeit nach dem Ende des Projektes*. Diese Art von Zielen sollten am Anfang des Projekts identifiziert werden und es sollte bestimmt werden wie und wann sie evaluiert werden. Folgendes Beispiel verdeutlicht diese Art von Zielen:

Ziel eines Projekts ist, die Kundenzufriedenheit um 5% zu erhöhen. Der Berater kann das Unternehmen analysieren und als Schlussfolgerung feststellen, dass die Mitarbeiter Schulungsbedarf haben, d.h. wenn die Ausbildung der Mitarbeiter besser wird, wird die Kundenzufriedenheit steigen. Solche Ursache-Wirkungs-Beziehungen können nicht kurzfristig, d.h. innerhalb von wenigen Monaten, bewiesen werden. Am Ende des Projekts könnte evaluiert werden, ob die Mitarbeiter die entsprechenden Kenntnisse bekommen haben. Nur einige Zeit nach dem Projekt wird, wenn überhaupt, die Wirkung auf die Kundenzufriedenheit erreicht. Wann diese Wirkung gemessen wird, sollte schon klar am Anfang des Projekts abgestimmt werden, z.B. einmal pro Jahr.

Schon zu Beginn eines Projektes sollte bedacht werden, welche Faktoren den Verlauf eines Projektes negativ beeinflussen könnten, ohne dass diese Faktoren direkt durch den Berater oder den Kunden beeinflussbar wären. Diese Faktoren können dann mit in ein Evaluierungssystem einfließen.

⁵⁰⁰ Siehe LITKE (95) S. 32.

⁵⁰¹ Vgl. LITKE (95) S. 27 ff. HOFFMANN (siehe HOFFMANN (91) S. 66) behauptet, dass die spezifischen Werkzeuge des Projektmanagement in der Beratung noch nicht genug angewendet wurden.

Auf den letzten Seiten wurden viele Punkte dargestellt, die für das Projekt von entscheidender Bedeutung sind. Das Problem für Berater und Kunde ist, nun alle Punkte systematisch zu betrachten. Es fehlt ein Instrument um Ziele abzustimmen und deren Evaluierung durchzuführen. Die folgenden Tabellen zielen darauf ab, diese Arbeit für Berater und Kunde zu ermöglichen. Die Tabelle sollte am Anfang des Projekts festgelegt und im Laufe des Projekts systematisch eingeführt werden. Eine Tabelle ist für kurzfristige⁵⁰² Ziele und eine weitere für langfristige⁵⁰³ Ziele gedacht.

➔ **Kurzfristige Ziele (Ziele die im Laufe oder am Ende des Projekts evaluiert werden können):**

Die wichtigsten Aspekte, die es zu betrachten gilt, sind:

- Beschreibung (Allgemeine Beschreibung der Ziele): In dieser Spalte werden die genauen Ziele eingeführt und beschrieben. Die Ziele wurden in quantifizierbar und nicht-quantifizierbar eingeordnet. Die verwendeten Symbole sind QZ für quantifizierbare Ziele (1 bis n) und NQZ für nicht quantifizierbare Ziele (1 bis m), wobei n und m nicht unbedingt gleich sein müssen. In bestimmten Projekten könnte es Ziele einer der beiden Kategorien vielleicht nicht geben. *Erläuterung der Symbole:*

QZ₁ : Quantifizierbare Zielvariable 1.	NQZ₁ : Nicht quantifizierbare Ziel-Variable 1.
QZ₂ : Quantifizierbare Zielvariable 2.	NQZ₂ : Nicht quantifizierbare Ziel-Variable 2
QZ_n : Quantifizierbare Zielvariable n.	NQZ_m : Nicht quantifizierbare Ziel-variable m.

Tabelle 61: Symbole für Beschreibung

- Wert in S₁ (Der Wert der Zielvariable in S₁) In dieser Spalte werden die Werte der Variabel am Anfang des Projekts eingeführt. *Erläuterung der Symbole:*

QZ₁^{S₁} : Wert der quantifizierbaren Zielvariable 1 am Anfang des Projekts.	QZ₁^{S₁} : Wert der nicht quantifizierbaren Zielvariable 1 am Anfang des Projekts.
QZ₂^{S₁} : Wert der quantifizierbaren Zielvariable 2 am Anfang des Projekts.	NQZ₂^{S₁} : Wert der nicht quantifizierbaren Zielvariable 2 am Anfang des Projekts.
QZ_n^{S₁} : Wert der quantifizierbaren Zielvariable n am Anfang des Projekts.	QZ_m^{S₁} : Wert der nicht quantifizierbaren Zielvariable m am Anfang des Projekts.

Tabelle 62: Symbole für Wert in S₁

⁵⁰² Im Laufe oder am Ende des Projektes kann eine genauere Evaluierung vorhanden sein.

⁵⁰³ Nur einige Zeit nach Projektende kann richtig evaluiert werden.

- Wert in S_2 : (Der gewünschte Wert der Zielvariable in S_2) In dieser Spalte werden die Werte der Variabel am Ende des Projekts eingeführt. *Erläuterung der Symbole:*

$QZ_1^{S_2}$: Wert der quantifizierbaren Zielvariable 1 am Ende des Projekts.	$QZ_1^{S_2}$: Wert der nicht quantifizierbaren Zielvariable 1 am Ende des Projekts.
$QZ_2^{S_2}$: Wert der quantifizierbaren Zielvariable 2 am Ende des Projekts.	$NQZ_2^{S_2}$: Wert der nicht quantifizierbaren Zielvariable 2 am Ende des Projekts.
$QZ_n^{S_2}$: Wert der quantifizierbaren Zielvariable n am Ende des Projekts.	$QZ_m^{S_2}$: Wert der nicht quantifizierbaren Zielvariable m am Ende des Projekts.

Tabelle 63: Symbole für Wert in S_2

- Evaluierungsmethode: Die genaue Methode, die für die Evaluierung jeder Variabel verwendet wird, sollte in dieser Spalte erklärt werden. Dabei ist Genauigkeit an dieser Stelle besonders wichtig. *Erläuterung der Symbole:*

MthdeQZ_1 : Evaluierungsmethode der quantifizierbaren Zielvariable 1.	MthdeNQZ_1 : Evaluierungsmethode der nicht quantifizierbaren Zielvariable 1.
MthdeQZ_2 : Evaluierungsmethode der quantifizierbaren Zielvariable 2.	MthdeNQZ_2 : Evaluierungsmethode der nicht quantifizierbaren Zielvariable 2.
MthdeQZ_n : Evaluierungsmethode der quantifizierbaren Zielvariable n.	MthdeNQZ_m : Evaluierungsmethode der nicht quantifizierbaren Zielvariable m.

Tabelle 64: Symbole für Evaluierungsmethode

- Evaluierungszeitpunkt: wird geklärt wann die Evaluierungen durchgeführt werden, d.h. ob die Evaluierung nur am Ende des Projekts erfolgen wird oder ob im Laufe des Projekts auch bestimmte Zwischenevaluierungen durchgeführt werden. *Erläuterung der Symbole:*

MQZ_1 : Evaluierungszeitpunkt der quantifizierbaren Zielvariable 1.	$MNQZ_1$: Evaluierungszeitpunkt der nicht quantifizierbaren Zielvariable 1.
MQZ_2 : Evaluierungszeitpunkt der quantifizierbaren Zielvariable 2.	$MNQZ_2$: Evaluierungszeitpunkt der nicht quantifizierbaren Zielvariable 2.
MQZ_n : Evaluierungszeitpunkt der quantifizierbaren Zielvariable n.	$MNQZ_m$: Evaluierungszeitpunkt der nicht quantifizierbaren Zielvariable m.

Tabelle 65: Symbole für Evaluierungszeitpunkt

- Gewicht: Bereits am Anfang des Projekts muss die relative Bedeutung jedes Ziel abgestimmt werden. Dafür ist es hilfreich, jedem Ziel ein Gewicht zu geben. Um die globale Evaluierung dieser Perspektive durchführen zu können, sind diese Gewichte sehr wichtig. Man kann auch unterteilen zwischen Muss-Zielen und Wunsch-Zielen. Muss-Ziele sind die, die auf jeden Fall erreicht werden müssen, um die Evaluierung als Erfolgreich betrachten zu können, und Wunsch-Ziele, die Ziele, die nicht auf jedem Fall erreicht werden müssen.⁵⁰⁴
Erläuterung der Symbole:

⁵⁰⁴ Vgl. LITKE (95) S. 33.

%QZ₁:	Gewicht	der	%NQZ₁:	Gewicht	der	nicht
quantifizierbaren Zielvariable 1.			quantifizierbaren Zielvariable 1.			
%QZ₂:	Gewicht	der	%NQZ₂:	Gewicht	der	nicht
quantifizierbaren Zielvariable 2.			quantifizierbaren Zielvariable 2.			
%QZ_n:	Gewicht	der	%NQZ_m:	Gewicht	der	nicht
quantifizierbaren Zielvariable n.			quantifizierbaren Zielvariable m.			

Tabelle 66: Symbole für Gewicht

- Externe Faktoren und deren Betrachtung: Unterschiedliche Faktoren können das Erreichen der Ziele beeinflussen. Die Evaluierung ist leichter durchführbar, wenn diese Faktoren vorher identifiziert sind. Die Evaluierung wird transparenter und Probleme werden vermieden. Für jedes Ziel sollten alle relevanten externen Faktoren identifiziert werden. Ein Faktor könnte mehr als eine Zielvariable beeinflussen. *Erläuterung der Symbole:*

FX_{QZ1}:	Externe Faktoren, die die quantifizierbare Zielvariable 1 beeinflussen.	FX_{NQZ1}:	Externe Faktoren, die die nicht quantifizierbare Zielvariable 1 beeinflussen.
FX_{QZ2}:	Externe Faktoren, die die quantifizierbare Zielvariable 2 beeinflussen.	FX_{NQZ2}:	Externe Faktoren, die die nicht quantifizierbare Zielvariable 2 beeinflussen.
FX_{QZn}:	Externe Faktoren, die die quantifizierbare Zielvariable n beeinflussen.	FX_{NQZm}:	Externe Faktoren, die die nicht quantifizierbare Zielvariable m beeinflussen.

Tabelle 67: Symbole für externe Faktoren

- Ergebnis: An dieser Stelle werden die Ergebnisse der Evaluierung für jede Zielvariable eingeführt. *Erläuterung der Symbole:*

EQZ₁:	Ergebnis der quantifizierbaren Zielvariable 1.	ENQZ₁:	Ergebnis der nicht quantifizierbaren Zielvariable 1.
EQZ₂:	Ergebnis der quantifizierbaren Zielvariable 2.	ENQZ₂:	Ergebnis der nicht quantifizierbaren Zielvariable 2.
EQZ_n:	Ergebnis der quantifizierbaren Zielvariable n.	ENQZ_m:	Ergebnis der nicht quantifizierbaren Zielvariable m.

Tabelle 68: Symbole für Ergebnis

	Be- schrei- bung	Wert in S_1	Wert in S_2	Methode	Zeitpunkt	Gewicht	Externe Faktoren	Ergebnis
Quantifizier- bare Ziele	QZ_1	$QZ_1^{S_1}$	$QZ_1^{S_2}$	Mthde QZ_1	MQZ_1	% QZ_1	FX_{QZ_1}	EQZ_1
	QZ_2	$QZ_2^{S_1}$	$QZ_2^{S_2}$	Mthde QZ_2	MQZ_2	% QZ_2	FX_{QZ_2}	EQZ_2

	QZ_n	$QZ_n^{S_1}$	$QZ_n^{S_2}$	Mthde QZ_n	MQZ_n	% QZ_n	FX_{QZ_n}	EQZ_n
Nicht quantifizier- bare Ziele	NQZ_1	$NQZ_1^{S_1}$	$NQZ_1^{S_2}$	Mthde NQZ_1	$MNQZ_1$	% NQZ_1	FX_{NQZ_1}	$ENQZ_1$
	NQZ_2	$NQZ_2^{S_1}$	$NQZ_2^{S_2}$	Mthde NQZ_2	$MNQZ_2$	% NQZ_2	FX_{NQZ_2}	$ENQZ_2$

	NQZ_m	$NQZ_m^{S_1}$	$NQZ_m^{S_2}$	Mthde NQZ_m	$MNQZ_m$	% NQZ_m	FX_{NQZ_m}	$ENQZ_m$

Tabelle 69: Kurzfristige Ziele

Beschreibung	Allgemeine Beschreibung der Ziele.
Wert in S_1	Der Wert der Zielvariable in S_1 .
Wert in S_2	Der gewünschte Wert der Zielvariable in S_2 .
Methode	Wie wird die Evaluierung erfolgen? (Beschreibung der Methode).
Zeitpunkt	Wann wird die Evaluierung durchgeführt (Moment/e der Evaluierung).
Gewicht	Relative Bedeutung ($\Sigma=100\%$).
Externe Faktoren	Mögliche externe Faktoren und deren Betrachtung.
Ergebnis	Ergebnis der Evaluation für jedes Ziel.

Tabelle 70: Legende der Tabelle "Kurzfristige Ziele"

Umso präziser die Ziele in der Abstimmungsphase definiert werden, desto konfliktloser wird die Evaluierung sein. Eine systematische Vorgehensweise bei der Abstimmung der Ziele ist eine wichtige Voraussetzung für die Evaluierung.

Der Detaillierungsgrad der Tabelle ist vom Projekt abhängig. Eine mögliche Kategorisierung der Ziele könnte sein: Kosten, Zeit, Qualität, Ressourcen, etc. d.h. jedes Projekt soll die Struktur der Ziel-variabel auf die genaue Situation anpassen.

Die Evaluierung ist keine Prüfung, sondern ein Hauptteil des Verbesserungsprozesses. Wenn Probleme aufgetreten sind, muss die Ursache hierzu gefunden werden. Nur so kann eine zukünftige Verbesserung stattfinden.

Die genaue Anzahl der Ziele kann nicht in Voraus für jedes Projekt festgelegt werden. Es hängt vom Bereich, dem Zeitraum sowie der Komplexität des Projektes ab.

➔ **Langfristige Ziele (Ziele die nur einige Zeit nach Ende des Projekts evaluiert werden können):**

	Beschreibung	Wert in S_1	Wert in S_y	Methode	Zeitpunkt	Externe Faktoren	Ergebnis
Quantifizierbare Ziele	QZ_{n+1}	$QZ_{n+1}^{S_1}$	$QZ_{n+1}^{S_y}$	Mthde QZ_{n+1}	MQZ_{n+1}	$FX_{QZ_{n+1}}$	EQZ_{n+1}

	QZ_{n+k}	$QZ_{n+k}^{S_1}$	$QZ_{n+k}^{S_y}$	Mthde QZ_{n+k}	MQZ_{n+k}	$FX_{QZ_{n+k}}$	EQZ_{n+k}
Nicht quantifizierbare Ziele	NQZ_{m+1}	$NQZ_{m+1}^{S_1}$	$NQZ_{m+1}^{S_y}$	Mthde NQZ_{m+1}	$MNQZ_{m+1}$	$FX_{NQZ_{m+1}}$	$ENQZ_{m+1}$

	NQZ_{m+h}	$NQZ_{m+h}^{S_1}$	$NQZ_{m+h}^{S_y}$	Mthde NQZ_{m+h}	$MNQZ_{m+h}$	$FX_{NQZ_{m+h}}$	$ENQZ_{m+h}$

Tabelle 71: Langfristige Ziele

Beschreibung	Allgemeine Beschreibung der Ziele.
Wert in S_1	Das Wert der Zielvariable in S_1 .
Wert in S_y	Der gewünschte Wert der Zielvariable in S_y .
Methode	Wie wird die Evaluierung erfolgen? (Beschreibung der Methode).
Zeitpunkt	Wann wird die Evaluierung durchgeführt.
Externe Faktoren	Mögliche externen Faktoren und deren Betrachtung.
Ergebnis	Ergebnis der Evaluation für jedes Ziel.

Tabelle 72: Legende der Tabelle "Langfristige Ziele"

Am Ende des Projekts sollte mindestens eine erste Evaluierung erfolgen. Wenn langfristige Ziele abgestimmt wurden, erfolgen später Revisionen dieser Evaluierung.

Da die Evaluierung langfristiger Ziele am Ende des Projekts nicht möglich ist, sollten möglichst wenig langfristige Ziele festgelegt werden. So kann eine vollständige Evaluierung des Projektes erfolgen.

Die Tabelle folgt derselben Struktur wie die der kurzfristigen Ziele. Nur besondere Punkte werden nähergebracht:

- Das Gewicht wurde in diesem Fall nicht betrachtet, da die langfristigen Ziele nur eine Revision der Evaluierung ermöglichen.
- S_y entspricht dem Moment der Revision der Evaluierung, die bei langfristigen Zielen durchgeführt wird. S_y entspricht immer einem Zeitpunkt nach S_2 . Die Revision kann aber mehrmals stattfinden.
- k ist die Anzahl von quantifizierbaren, langfristigen Zielen und h die Anzahl von nicht quantifizierbaren Zielen.

In der folgenden Tabelle werden Kriterien verschiedener Autoren dargestellt, die in der Zielabstimmung nützlich sein können. Diese Kriterien wurden in verschiedenen Kategorien gruppiert. (Bezug zur Tabelle 60)

Perspektive	Kriterien	Gruppierung
Ergebnis	Überprüfung der vorgeschlagenen Maßnahmen mit Hilfe eines Soll-Ist Vergleiches.	Zielerreichungsgrad
	Akzeptanz der Beratungsergebnisse.	
	Qualitative Zielerreichung.	
	Quantitative Zielerreichung.	
	Wirtschaftlichkeitsaspekt.	Wirtschaftliche Aspekte
	Kosten-Nutzen Analyse.	
	Effizienzsteigerung.	
	Projektcontrolling.	
	Bereitschaft der Klienten, als Referenz zu dienen.	Kundenzufriedenheit
	Folgeprojekte.	
	Kundenzufriedenheit.	
	Die Realisierung der Vorschläge.	Implementierung
	Grad der Umsetzung.	
	Allgemeine Überprüfung der vorgeschlagenen Konzeption der Realisation.	
	Erfahrungsgewinnung.	Lerneffekt

Tabelle 73: Gruppierung der Kriterien der Perspektive Ergebnis verschiedener Autoren

5.4 Perspektive Prozess

In diesem Abschnitt wird auf die Perspektive Prozess eingegangen. In Kapitel 3 wurden die folgenden Aufgaben der Perspektive Prozess eingeführt:

- Beschreibung des Prozesses.⁵⁰⁵
- Identifikation der Interaktionspunkte.
- Bestimmung der Qualitätsmerkmale.

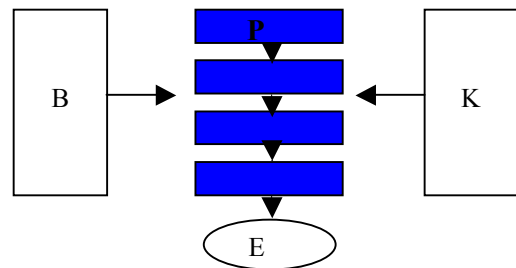


Abbildung 38 : BPEK-Modell

In Kapitel 4 wurden Dienstleistungsqualitätstechniken, die diese Aufgaben erfüllen, identifiziert. Diese Techniken sind:

- *Blueprinting*: Diese Technik ermöglicht die Prozessbeschreibung und die Identifikation von Interaktionspunkten.
- *SEM*: Diese Technik unterstützt die Bestimmung der Merkmale jeder Prozessphase.

Um die obengenannten Merkmale zu identifizieren, wurde in Kapitel 4 die Literatur über Erfolg der Unternehmensberatung analysiert und im Abschnitt 5.2. diejenigen Merkmale die in dieser Perspektive nutzbar sein könnten, identifiziert. Nun werden mittels der SEM diese Kriterien den Prozessphasen zugeordnet. Danach werden spezifische Kennzahlen für diese Perspektive ermittelt.

⁵⁰⁵ Diese Notwendigkeit wurde auch in Kapitel 2 (Abschnitt 2.3.2.) eingeführt.

5.4.1 Beschreibung des Prozesses (Service-Blueprinting)

Im Abschnitt zum Beratungsprozesses des Kapitels 2 (2.3.2.), wurde eine Analyse des Beratungsprozesses nach verschiedenen Autoren durchgeführt. Als Schlussfolgerung war zu bemerken, dass die meisten Autoren nur die Phasen und Subphasen beschreiben, aber fast keiner eine Visualisierung nutzt. Wo dies doch geschieht, werden einfache Flussdiagramme genutzt, welche zwar nützlich sind, jedoch nicht das optimale Werkzeug bei der Visualisierung des Beratungsprozesses darstellen.⁵⁰⁶

In Kapitel 4 wurde auf die Bedeutung der Visualisierung des Prozesses für Dienstleistungen eingegangen und das Blueprinting als Visualisierungstechnik eingeführt. Da die Beratung eine Dienstleistung mit einem hohen Interaktions- und Individualisierungsgrad ist,⁵⁰⁷ sollten diese Interaktionen identifiziert und analysiert werden. Die Folgen der Interaktion haben mehr Bedeutung als bei anderen Dienstleistungen.⁵⁰⁸ Deshalb ist die Visualisierung so wichtig.⁵⁰⁹ Das Blueprinting ist die einzige Technik die alle oben genannten Anforderungen erfüllt.

Bevor das Blueprinting entwickelt wird, wird auf die Nutzung dieser Technik tiefer eingegangen:

⁵⁰⁶ Siehe Abschnitt 2.3.2.1.

⁵⁰⁷ Diese zwei sind Teildimensionen der Integrationsdimension, die die Dienstleistungen charakterisiert. (Vgl. MEFFERT/BRUHN (97) S. 32).

⁵⁰⁸ Vgl. HILKE (89) S. 27.

⁵⁰⁹ Dieser Fehler ist allen Dienstleistungen gemein. (Vgl. SHOSTACK (84) S. 94).

Blueprinting	
Ursprung	Diese Technik wurde von SHOSTACK entwickelt. Das Forschungsthema dieser Autorin waren Dienstleistungen. Im Jahr 1977 präsentierte sie das “Molecular Modell” ⁵¹⁰ , ein Modell, dass die Erklärung der Dienstleistungen verfolgte. Dieses Modell erkannte die Bedeutung der Visualisierung im Dienstleistungsbereich ⁵¹¹ und versuchte die tangibelen / untangibelen Komponenten der Geschäfte zu unterteilen. Nach diesem Modell konzentrierte sie sich auf die Visualisierung der Dienstleistungen und entwickelte das Blueprinting. Diese Technik wurde insbesondere für die Planungsphase einer neuen Dienstleistung gedacht, ⁵¹² aber die Autorin identifizierte schon von Anfang an die große Bedeutung dieser Technik in der Verbesserungsphase. ⁵¹³ Die mögliche Anwendung dieser Technik in der Beratung wurde schon bei DICTL erwähnt. ⁵¹⁴
Anwendung	Diese Technik ermöglicht die Visualisierung des Prozesses, ⁵¹⁵ die Identifikation möglicher Fehler und die detaillierte Untersuchung der Interaktionen von Berater und Kunde. Die Anwendung ist sogar für komplexe Dienstleistungen möglich. Die Methode ist kundenorientiert, da der Prozess vom Standpunkt des Kunden betrachtet wird.
Phasen ⁵¹⁶	<p>Erste Phase: Beschreibung des Systems</p> <p>Zunächst müssen die Tätigkeiten der Dienstleistung identifiziert werden. Auch komplexe Dienstleistungen werden mit einem einzigen Blueprinting beschrieben.</p> <p>Zweite Phase: Darstellung des Prozesses:</p> <p>In dieser Phase wird der Prozess zur Erbringung der Dienstleistung dargestellt. Es gibt bestimmte Symbole, um den Prozess zu visualisieren. In der Abbildung, die dieser Tabelle folgt, sind die Symbole eingeführt.</p> <p>Dritte Phase: Identifikation der Fehler:</p> <p>Die Darstellung des Prozesses wird als Basis für die Identifikation möglicher Fehler angewendet. Die Fehler sollten vom Standpunkt des Kunden betrachtet werden.</p> <p>Vierte Phase: Vermeidung der Fehler</p> <p>In dieser Phase werden Maßnahmen gesucht, um mögliche Fehler zu vermeiden. Das Ziel muss immer die Kundenzufriedenheit sein.</p> <p>Fünfte Phase: Chronologische Zusammenhang</p> <p>Dienstleistungen sind zeitabhängig, und Zeit ist immer mit Kosten verbunden. Deshalb sollte die Zeitbeschränkung bestimmt werden. Dieser Zeitplan gilt als Referenz, wird aber mit der praktischen Erfahrung geändert. Auch in diesem Punkt sollte das Problem von Standpunkt des Kunden betrachtet werden, d.h. die maximale tolerierte Zeit zur Erbringung der Dienstleistung muss kalkuliert werden.</p>

Tabelle 74: Blueprinting

⁵¹⁰ Vgl. SHOSTACK (77).⁵¹¹ Vgl. SHOSTACK (77) S. 74.⁵¹² Vgl. SHOSTACK (84) S. 135; HOETH/SCHWARZ (97) S. 45.⁵¹³ Vgl. HOETH/SCHWARZ (97) S. 58, SHOSTACK (84) S. 139, SHOSTACK (82) S. 62.⁵¹⁴ Vgl. DICTL (98) S. 137.⁵¹⁵ Vgl. HOETH / SCHWARZ (97) S. 27, S. 30.⁵¹⁶ In Anlehnung an SCHWARZ (??) S. 3f.

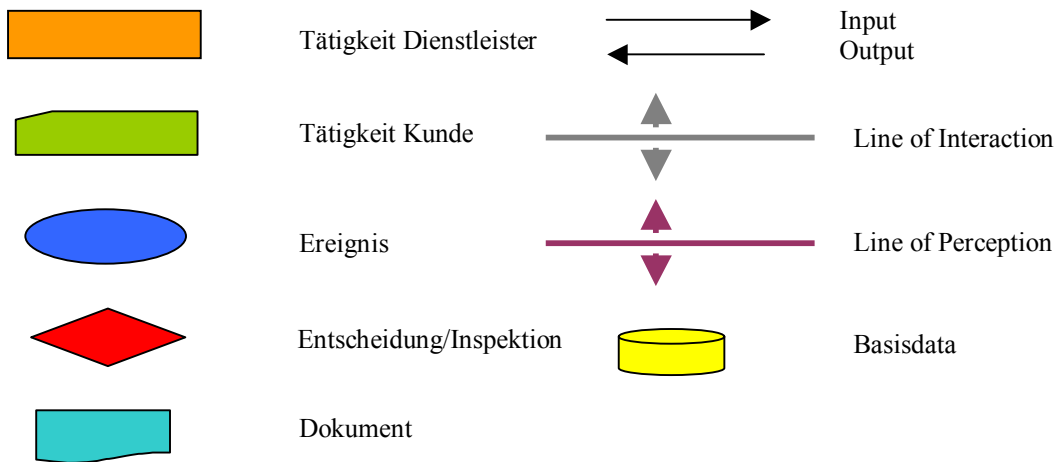


Abbildung 39: Symbole zur Visualisierung des Blueprintings.

Im Rahmen dieser Arbeit werden nur die ersten zwei Phasen des Blueprintings durchgeführt.

Die Interaktionen können auf unterschiedlichen Ebenen des Berater- Kundensystems erfolgen und können auch unterschiedliche Anzahl von Personen einbeziehen. Die folgende Abbildung stellt die möglichen Interaktionen dar.

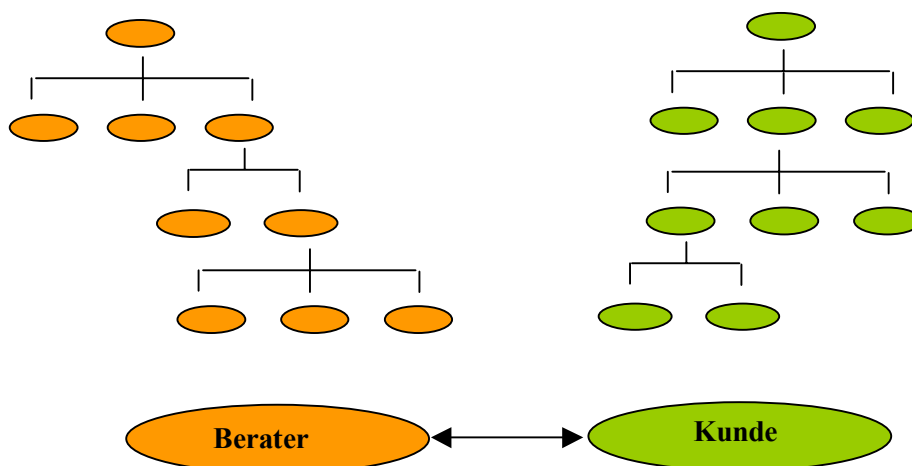


Abbildung 40: Berater-Kunde Interaktion

Innerhalb des Blueprintings werden die Interaktionen wie folgt dargestellt:

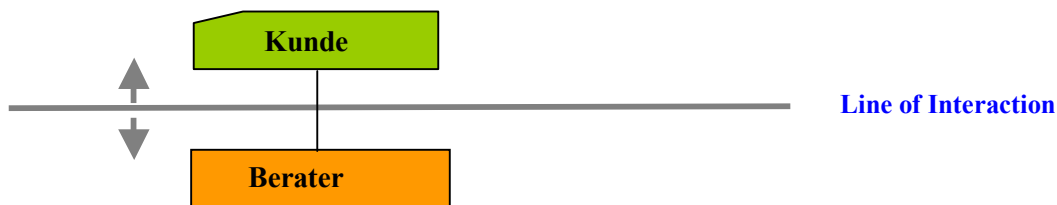


Abbildung 41: Darstellung der Interaktion im Blueprinting

Bevor das Blueprinting für die Beratung bearbeitet wird, wird nun auf den Beratungsprozess, der in Kapitel 2 (2.3.2.3.) eingeführt wurde, eingegangen, weil er als Basis für die Entwicklung angewendet wird. Die Beratung kann sich auf unterschiedlichen Bereichen konzentrieren⁵¹⁷ und Berater- und Kundensysteme unterschiedlicher Größen⁵¹⁸ können an der Beratung teilnehmen. Im Rahmen dieser Arbeit soll aber eine allgemeine Darstellung gegeben werden, weshalb ein einziges Blueprinting entwickelt wird.

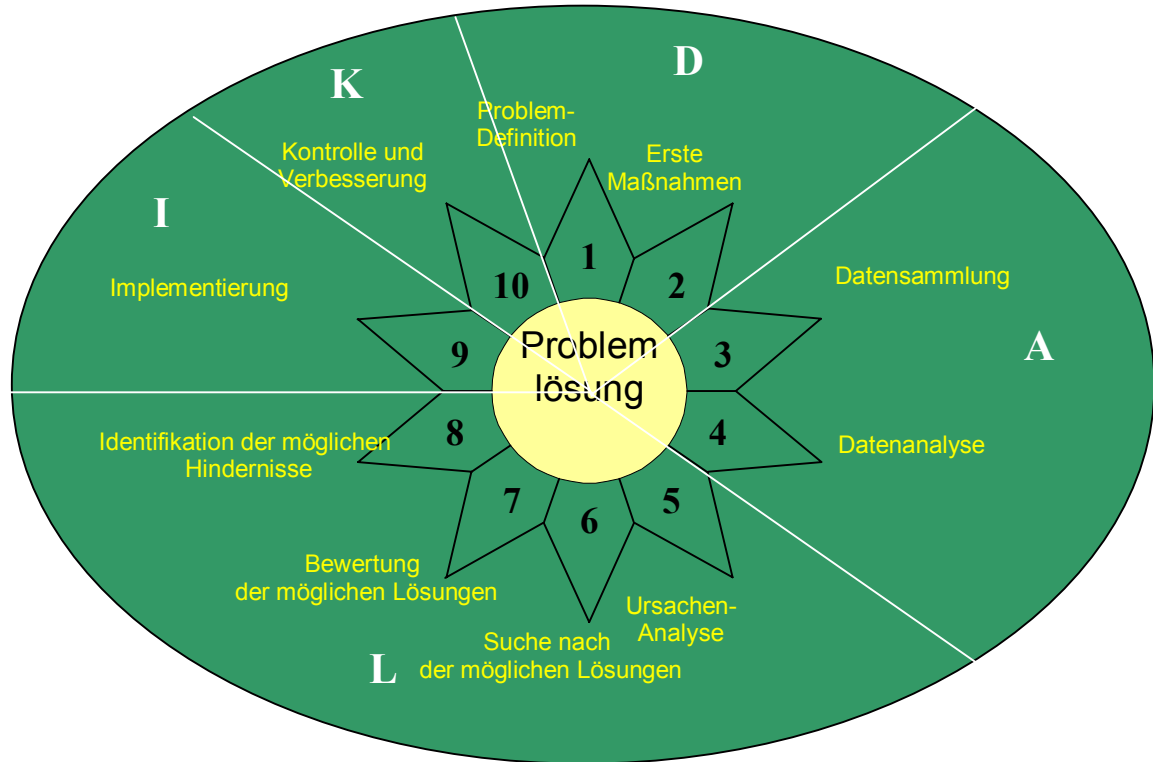


Abbildung 42: Ableitung der Phasen des Beratungsprozesses aus dem Problemlösungsstern⁵¹⁹

Um die Beschreibung jeder Phase der Beratung zu ermöglichen wird das Blueprinting in fünf Phasen strukturiert. Die Phasen sind:

- ➔ **D:** Definition des Problems
- ➔ **A:** Analyse
- ➔ **L:** Lösungsfindung
- ➔ **I:** Implementierung
- ➔ **K:** Kontrolle und KVP

Für die Phase Implementierung wird kein Blueprinting beschrieben, da keine allgemeingültige Beschreibung dieser Phase möglich ist.

Die Anwendung dieser Technik ermöglicht auch die Identifikation der Evaluierungsmoment/e im Laufe des Projekts.⁵²⁰

⁵¹⁷ Vgl. KUBR (97) S. 568.

⁵¹⁸ Vgl. KUBR (97) S. 42 ff.

⁵¹⁹ Der Problemlösungsstern wurde von dem American Supplier Institute (ASI) entwickelt basierend auf einer Entwicklung von Volkswagen.

⁵²⁰ Vgl. HALLER (98) S. 92.

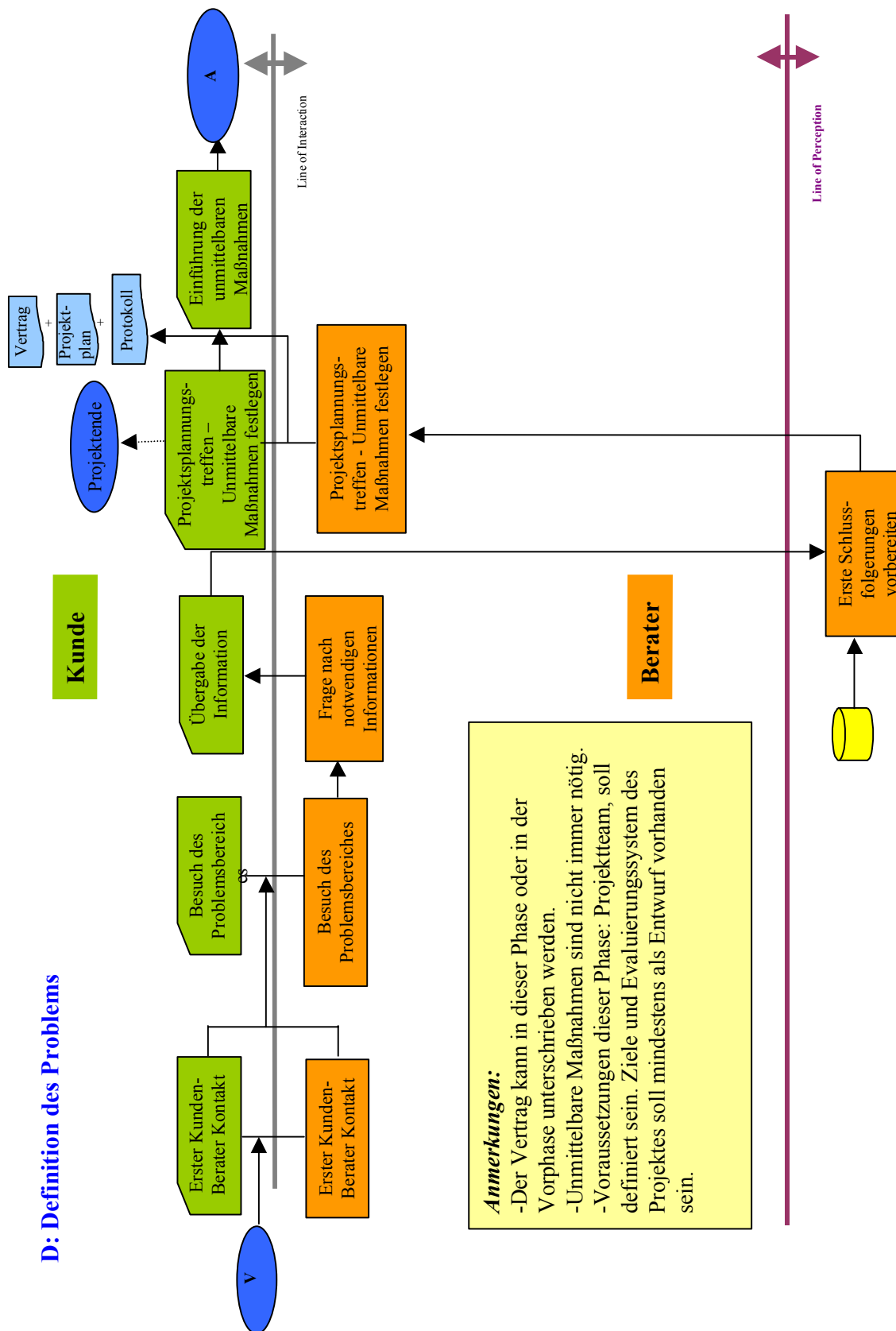


Abbildung 43: Blueprinting „Definition des Problems“

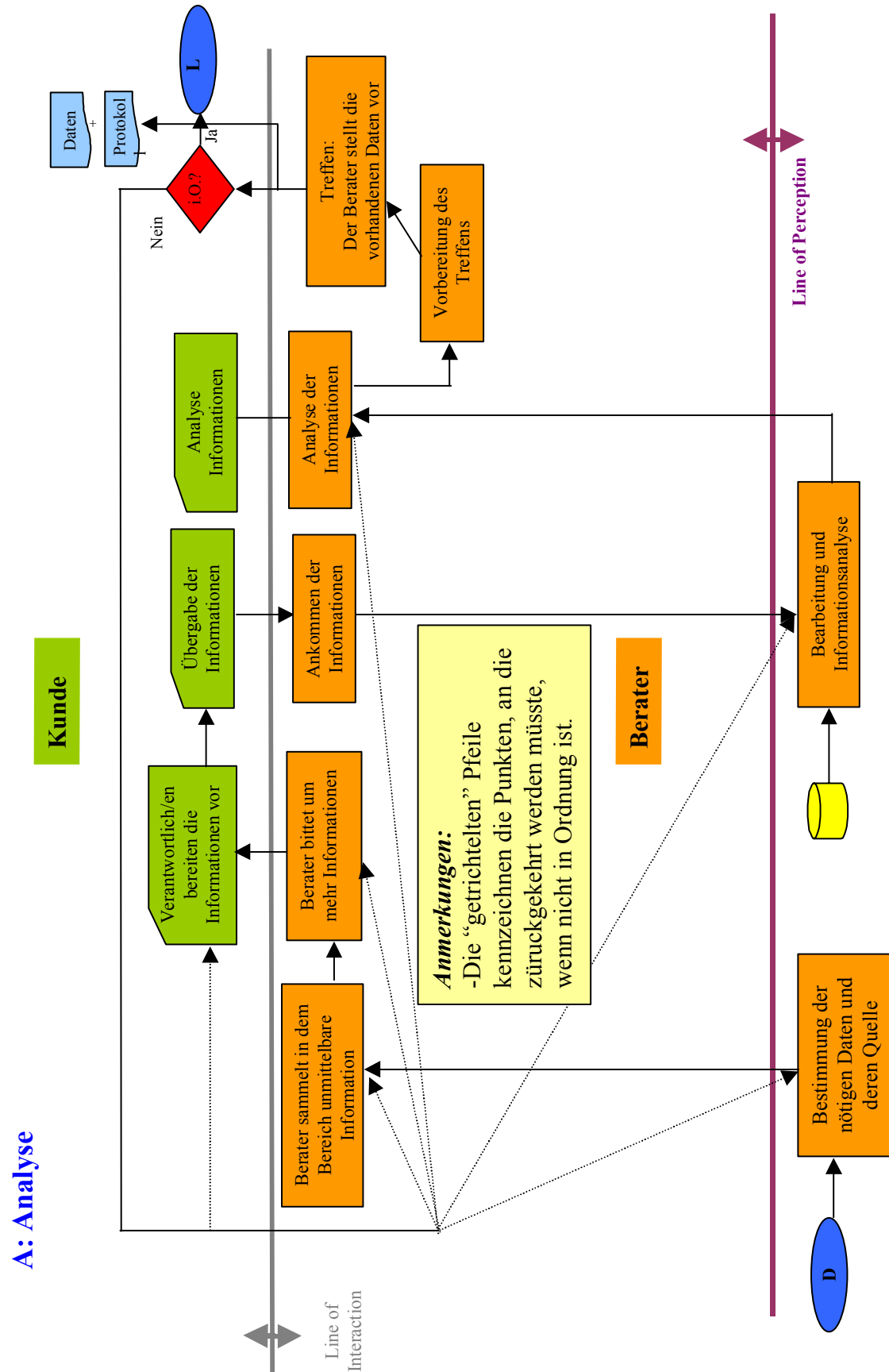


Abbildung 44 : Blueprinting „Analyse“

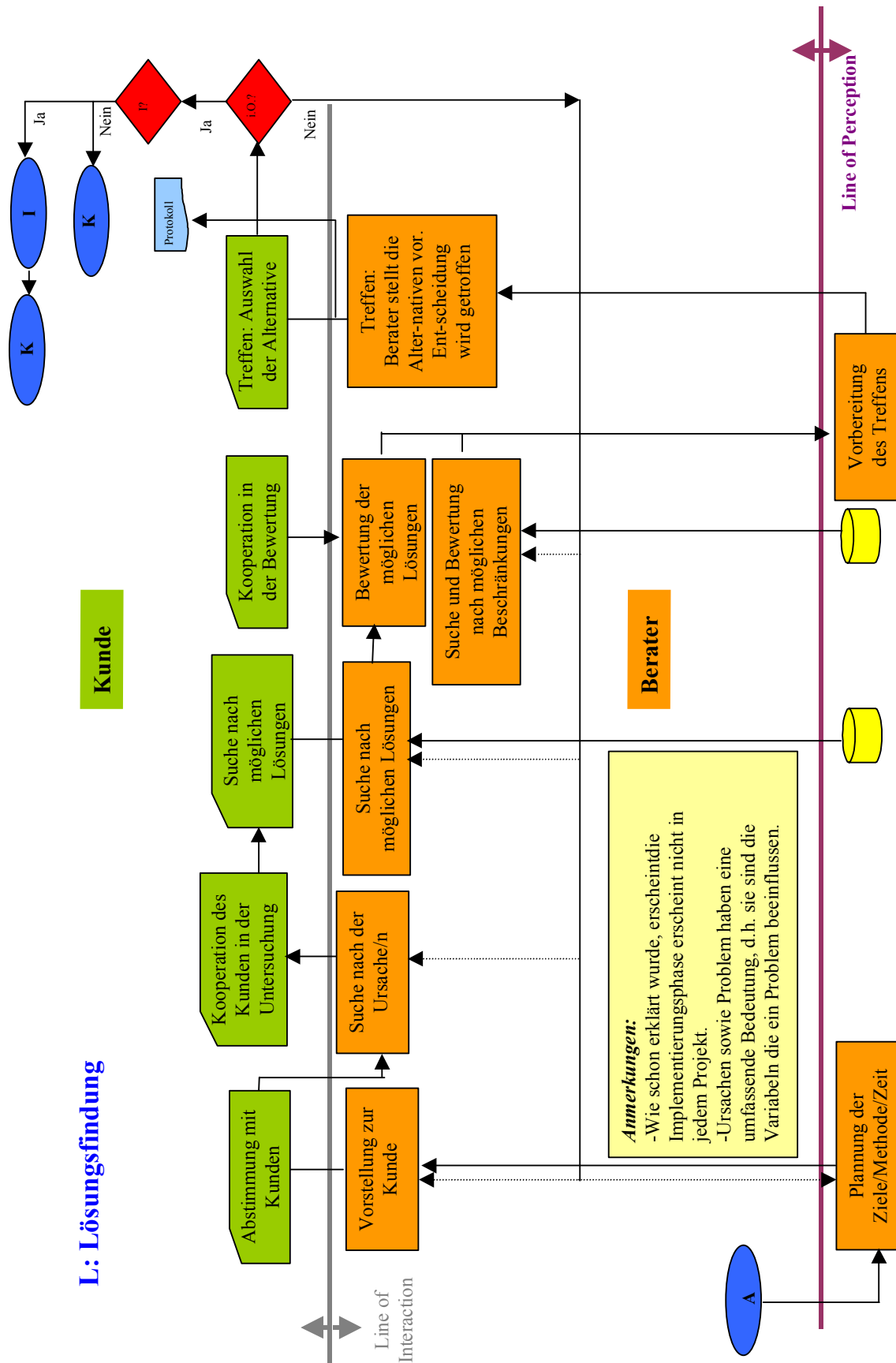


Abbildung 45: Blueprinting „Lösungsfindung“

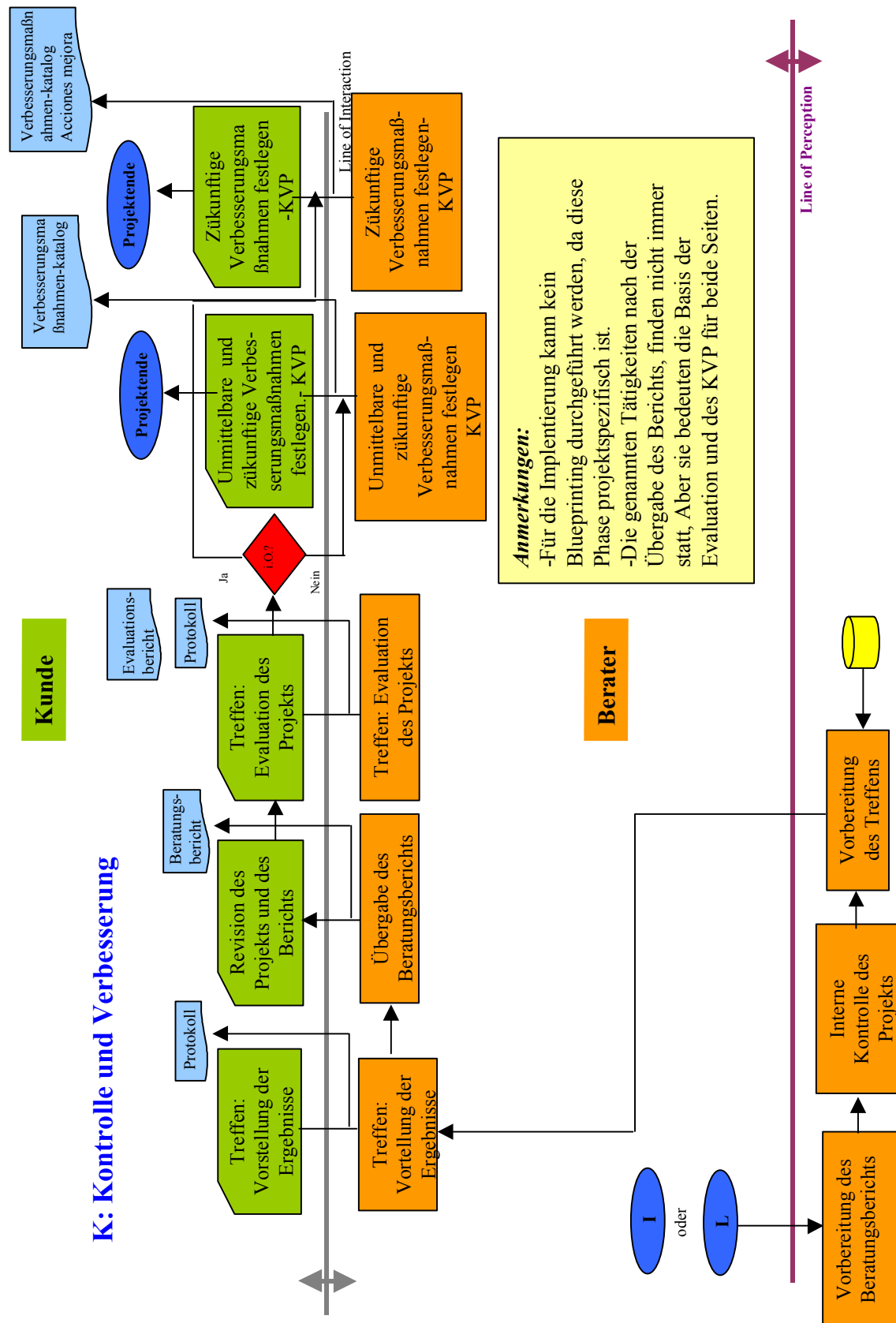


Abbildung 46: Blueprinting „Kontrol und KVP“

Anmerkung zum Blueprinting: Ausgehend vom Blueprinting kann behauptet werden, dass fast alle Tätigkeiten des Beraters vom Kunden wahrgenommen werden und dass der Kunde an den meisten Tätigkeiten teilgenommen hat.⁵²¹

5.4.2 Analyse des Prozesses (SEM)

Im Rahmen der Anwendung dieser Methode werden die Kunden direkt befragt, um die wichtige Merkmale zu identifizieren. Im Fall der Beratung ist diese Information schon vorhanden,⁵²² deshalb werden nicht die Kunden gefragt, sondern die Informationen von anderen Befragungen werden verwendet, d.h. die SEM wird verwendet, um diese Merkmale in den Prozessphasen einzuordnen. Arbeitsschritte:

- Zunächst erfolgt die Analyse und Gruppierung der von verschiedenen Autoren identifizierten Merkmale.
- Einordnung der oben genannten Gruppen von Merkmalen in die entsprechenden Phasen der SEM.

Bei der Bearbeitung der SEM werden die im Blueprinting identifizierten Interaktionspunkte dargestellt, da die Aktionen von Berater allein in der Perspektive Berater und die vom Kunden in der Perspektive Kunde betrachtet werden.

5.4.2.1 Gruppierung und Analyse der von verschiedenen Autoren identifizierte Kriterien

Die folgende Tabelle stellt die von verschiedenen Autoren identifizierten Kriterien für die Perspektive Prozess dar: (Bezug zur Tabelle 60)

⁵²¹ Dieselbe Schlussfolgerung wurde in der Untersuchung von Beratungscharakteristiken in Kapitel 3 erreicht, d.h. das Blueprinting ratifiziert die bisherige Argumentation.

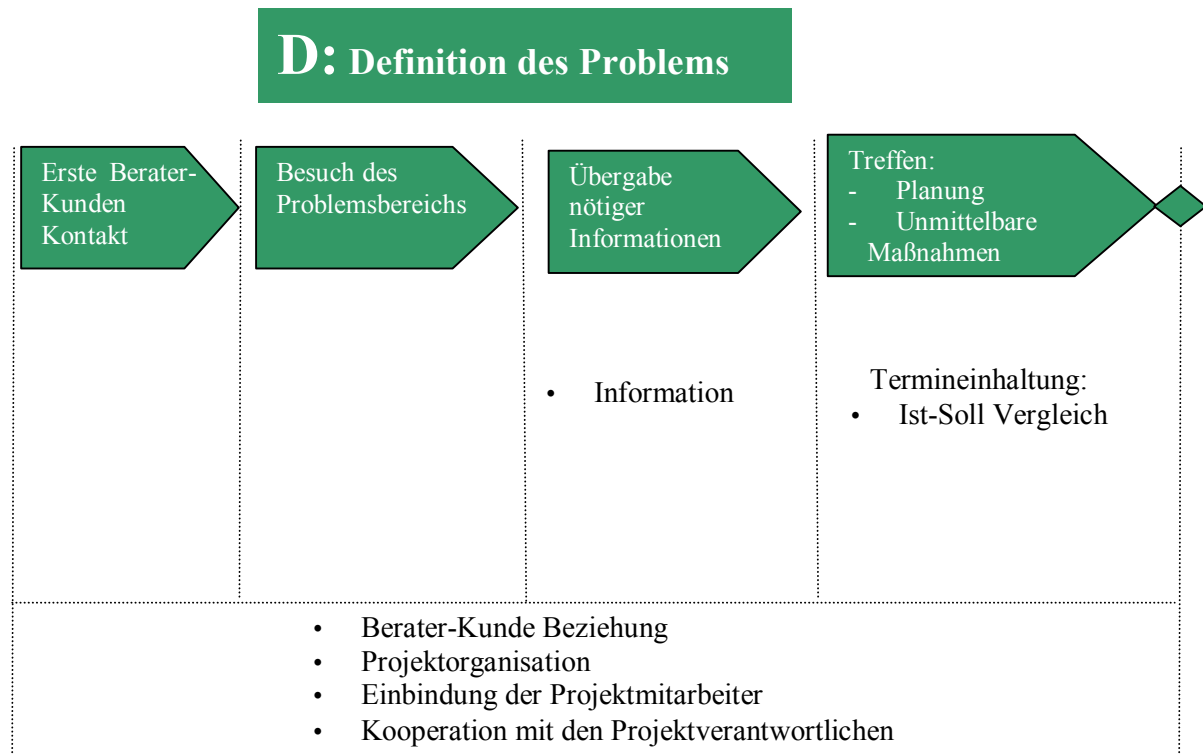
⁵²² Siehe Kapitel 4.

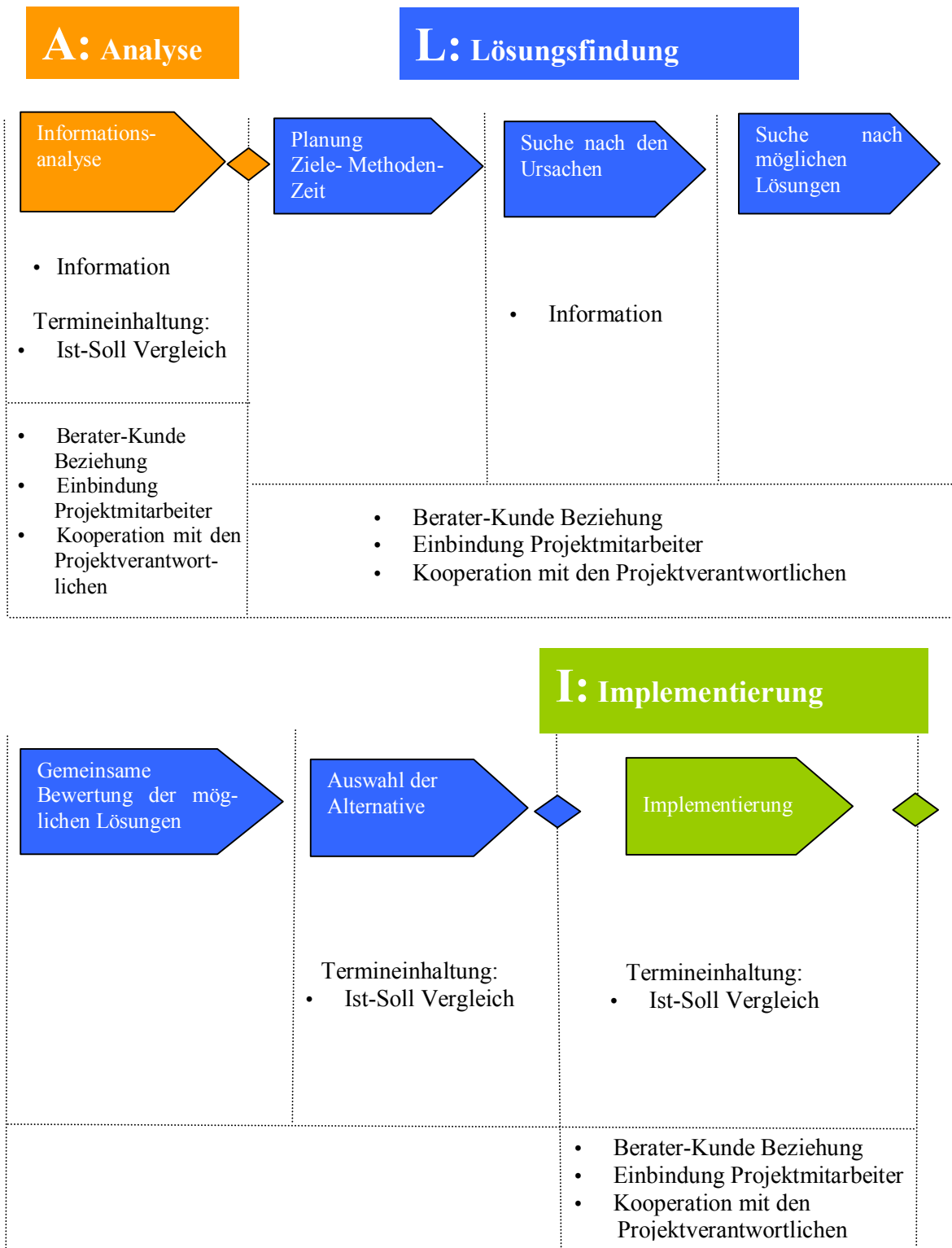
Perspektive	Kriterien	Gruppierung
Prozess	Falsche Bemessung der Zeiteinheiten für die analytischen und kreativen Abschnitte des Beratungsprozesses.	Termineinhaltung
	Termineinhaltung.	
	Fähigkeit des Klientenunternehmens zum Aufbau von Beratungsbeziehungen.	Berater-Kunde Beziehung
	Übereinstimmung von Beraterverhalten und Klientenerwartung.	
	Konfliktgehalt (-).	
	Kommunikationsfähigkeit, Arbeitsproduktivität der Beraterteams.	
	Einbindung der Projektmitarbeiter.	Einbindung Projektmitarbeiter
	Kooperation mit den Projektverantwortlichen.	Kooperation mit den Projektverantwortlichen
	Projektorganisation.	Projektorganisation
	Die Informationserhebung muss überprüfbar und die Auswertung der Informationen logisch nachvollziehbar sein.	Information

Tabelle 75: Gruppierung der Kriterien verschiedener Autoren der Perspektive Prozess.

5.4.2.2 Verteilung der Kriterien in der unterschiedlichen Phasen des Prozesses

Für jede Phase wird eine SEM eingeführt und die entsprechenden Kriterien werden eingeordnet.





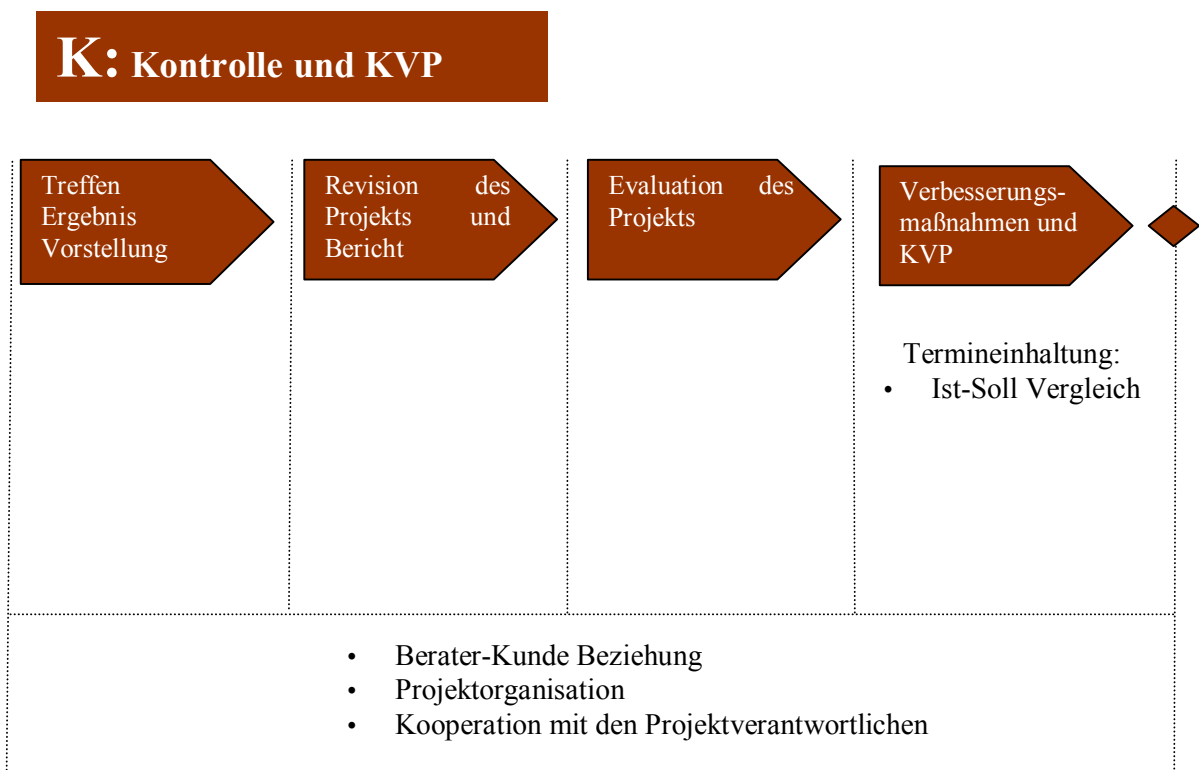


Abbildung 47: SEM eines allgemeinen Projekts

5.4.3 Erläuterung relevanter Kennzahlen

In dieser Perspektive und auch in den Perspektiven Berater und Kunden wird nach Kennzahlen gesucht, die die Kriteriengruppen messbar machen. Relative subjektive Aspekte wie z.B. die Qualität der Zusammenarbeit von Berater und Kunde wird durch quantitative/qualitative Kennzahlen gemessen.⁵²³ Der Aufbau des Evaluierungsmodells basiert auf folgender These:

Bestimmte Aspekte der Evaluierung sind mit großer Subjektivität verbunden. Diese sollten identifiziert werden und nach Kennzahlen gesucht werden, die eine objektive Messung ermöglichen. Auch wenn diese Kennzahlen nicht zu 100% eine Objektivität schaffen, sind sie immer noch besser, als keine Messung durchzuführen.

Um ein besseres Verständnis von den Begriffen Perspektive, Kriterien und Kennzahlen zu gewinnen, werden diese in der folgenden Grafik näher erläutert:

⁵²³ WEIERHÄUSER hebt die Bedeutung der Evaluation in den Beratungsprojekten hervor und unterstützt die These dieser Arbeit, d.h. dass nach quantitativen und qualitativen Kennzahlen gesucht werden sollte, um die Evaluierung zu ermöglichen. (Siehe WEIERHÄUSER (96) S. 189 ff.).

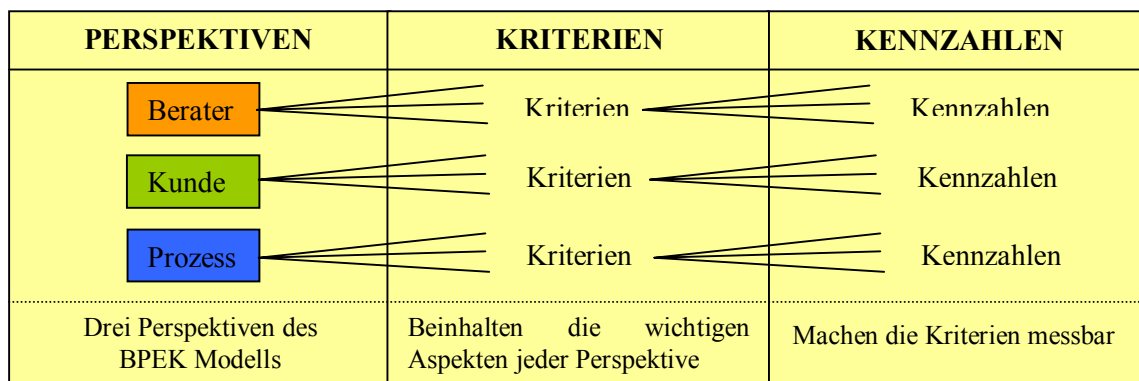


Abbildung 48: Perspektiven/Kriterien/Kennzahlen

KENNZAHLEN⁵²⁴

Termineinhaltung: In dieser Kategorie wird auf die zeitlichen Aspekte eingegangen, die mit der Projektplanung verbunden sind, d.h. am Ende jeder Phase und des Projekts sollte eine Evaluation der Dauer erfolgen. Um eine solche Evaluation durchführen zu können, braucht man eine entsprechende Kennzahl, einmal pro Phase, angewendet wird. Die Betrachtung der Termineinhaltung in dieser Perspektive bedeutet nicht, dass sie in der Perspektive Ergebnis nicht betrachtet werden sollte. Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass die Planung genau eingehalten wird.

- Termineinhaltung in der Phase: Für jede Phase wird die folgende Kennzahl P_1 verwendet: *Ist-Soll Vergleich der Zeit*:

$$P_1 = \text{Anzahl der auf die Phase gebrauchten Tage} / \text{Anzahl der geplanten Tage}$$

% Anzahl der auf die Phase verwendeten Tage/ Anzahl der geplanten Tagen	Evaluation
Zwischen 0,8 und 1,1	Annehmbar
Zwischen 0,75-0,8 und 1,1-1,25	Problematisch
Rest	Kritisch

Tabelle 76: Evaluation von P_1

Berater-Kunden Beziehung: Dieser Kategorie werden alle Aspekte zugeordnet, die mit der persönlichen Beziehung verbunden sind. In dieser Kategorie werden drei Kennzahlen eingeführt:

- Terminänderungen: Wenn ein Termin nicht gehalten wird, (d.h. wenn er verschoben wurde), bedeutet das, dass es etwas Wichtigeres gibt oder dass nicht alle geplanten Aufgaben durchgeführt wurden. Terminänderungen können eine Verspätung des Projekts bedeuten. Da die zeitliche Beschränkung eine Charakteristik der Projekts ist, muss dies als negativ betrachtet werden. Um diesen Aspekt messbar zu machen, wird die folgende Kennzahl eingeführt P_2 : *Relative Anzahl von Terminänderungen*. Diese Anzahl wird wie folgt kalkuliert:

⁵²⁴ Die Kennzahlen der Perspektive Prozess werden mit P_i gekennzeichnet, das P entspricht Prozess und i sollte eine Ziffer zwischen 1 und n sein. n ist die Anzahl von Kennzahlen in dieser Perspektive.

$$P_2 = \text{Anzahl Verschiebungen} / \text{Anzahl Treffen}$$

Am Anfang des Projekts sollte bestimmt werden, welche % als angemessen und welche als problematisch betrachtet werden. Die Autorin schlägt die folgenden Prozentsätze vor:

% Zielerreichung	Evaluation
< 20	Annehmbar
20 - 50	Problematisch
> 50	Kritisch

Tabelle 77: Evaluation von P_2

Für lange Projekte wird von Bedeutung sein, eine Evaluation am Ende jeder Phase durchzuführen.

- Streitkultur: Die Streitkultur stellt einen wichtigen Aspekt in der Beurteilung der Zusammenarbeit von Kunde und Berater dar. Berater und Kunde müssen nicht immer derselben Meinung sein, aber es ist wichtig, dass sie beim Diskutieren und Streiten auf einer sachlichen Ebene bleiben. Nur Berater und Kunde selbst können diesen Aspekt beurteilen. Die entsprechende Kennzahl, um diese Evaluierung zu ermöglichen ist P_3 *Anzahl der persönlichen Streite*. Für die Evaluation wird die Beziehung als positiv gekennzeichnet, wenn alle Gespräche in einer sachlogischen Ebene waren, problematisch wenn es einige Probleme gab und kritisch wenn die Auseinandersetzung die sachliche Ebene verlassen hat. Es muss nochmals hervorgehoben werden, dass unterschiedliche Meinungen als Positives zu betrachten sind, problematisch ist nur ein Abgleiten der Streite in persönliche Attacken. Diese Kennzahl beurteilt, auf welcher Ebene die Beziehung stattfindet. Dabei ist nicht die genaue Anzahl von Streiten von Bedeutung sondern nur die Häufigkeit. Die folgende Tabelle stellt die Evaluation dar:

Häufigkeit	Evaluation
Nie	Befriedigend
Sporadisch	Problematisch
Oft	Kritisch

Tabelle 78: Evaluation von P_3

Für lange Projekte sollte, eine Evaluation am Ende jeder Phase durchgeführt werden.

- Fähigkeit, das Projekt voranzubringen: Ein wichtiger Aspekt in der Berater-Kunden Beziehung sind Treffen. In jedem Projekt ist es sehr wichtig alle Ziele der Sitzung zu erreichen. Wenn in einer Sitzung die entsprechenden Entscheidungen nicht getroffen wurden, bedeutet das eine Verzögerung des Projekts und ist ein Signal für Probleme. Die Kennzahl die in dieser Evaluierung benutzt wird ist P_4 : *% Zielerreichung in Sitzungen*. Sie kann für jede Sitzung oder insgesamt für alle angewendet werden. Voraussetzung ist eine Abstimmung der Ziele des Treffens. Das Beste wäre eine Abstimmung bezüglich der Prozentsätze am Anfang des Projekts. In folgender Tabelle wird der Vorschlag dieser Arbeit dargestellt.

X%: Zielerreichung	Evaluation
$X > 80\%$	Befriedigend
$50\% \leq X \leq 80\%$	Problematisch
$X < 50\%$	Kritisch

Tabelle 79: Evaluation von P_4

Einbindung Projektmitarbeiter: In dieser Kategorie wird evaluiert inwieweit sich die Mitarbeiter mit dem Projekt identifizieren.

- Einbindung in das Projekt: Mittels P_5 : *Einbindung* werden die Mitarbeiter (des Berater- und Kundensystems) evaluiert, ob sie sich als aktiver Teil des Projektes gefühlt haben. Projektabhängig wird in jeder Phase oder nur am Ende des Projektes evaluiert:

Einbindung
Hoch
Mittel
Niedrig

Tabelle 80: Evaluation von P_5

Kooperation mit den Projektverantwortlichen: In dieser Kategorie wird betrachtet inwieweit die Mitarbeiter und Projektmitglieder mit den Verantwortlichen des Projekts kooperiert haben.

- Grad der Kooperation mit den Projektverantwortlichen: Durch die Anwendung der Kennzahl P_6 : *Grad der Kooperation mit den Projektverantwortlichen*, evaluieren die Verantwortlichen, ob sie eine ausreichende Unterstützung erhalten haben. Projektabhängig wird in jeder Phase oder einmal im Projekt evaluiert. Die folgende Tabelle stellt die Evaluierung dieser Kennzahl dar:

Kooperation
Hoch
Mittel
Niedrig

Tabelle 81: Evaluation von P_6

Projektorganisation: In dieser Kategorie wird die Effizienz der Projektorganisation bewertet:

- Anzahl der Veränderungen in der allgemeinen Planung des Projekts: Mit Hilfe dieses Kriteriums sollen Probleme in der Planung des Projektes erkannt werden. P_7 : *Anzahl der Veränderungen in der allgemeinen Planung des Projekts*. In die Betrachtung einzubeziehen sind nur wichtige Aspekte, nicht kleine Veränderungen. Berater und Kunde sollten auch festlegen, ob die Veränderungen auf externe Einflüsse zurückzuführen sind.

Veränderungen der Planung	Evaluation
Keine Veränderung oder nur aufgrund externer Faktoren die nicht im voraus erkennbar waren	Annehmbar
Änderungen teilweise aufgrund externer Faktoren	Problematisch
Änderungen aufgrund organisatorischer Probleme	Ernst

Tabelle 82: Evaluation von P_7

Eine weitere Kennzahl in dieser Gruppe ist P_8 : *Ziele/Methoden Veränderungen*, dieses Problem ist als kritischer als die vorherigen zu betrachten. Um eine Evaluierung durchführen zu können, kann dieselbe Tabelle wie für P_7 verwendet werden.

Information:

- Genügend Informationen: Mit dieser Kennzahl, P_9 : *Genügend Information* wird evaluiert, ob Berater und Kunden immer zum richtigen Zeitpunkt, die Information hatten, die sie voneinander benötigten. Dabei ist die Ursache bzw. die Schuld nicht von Bedeutung. Dieser Aspekt ist besonders wichtig in der Definition des Problems, Analyse und Lösungsfindung, weshalb er in diesen drei Phasen evaluiert wird. Die folgende Tabelle könnte in der Evaluation angewendet werden:

Informationen
Alle nötigen
Nicht genügend
Mangelhaft

Tabelle 83: Evaluation von P_9

- Fehlerfreie Informationen: Mit der Kennzahl P_{10} : *Fehlerfreie Informationen* wird evaluiert, ob die Informationen, mit denen Berater und Kunde arbeiten, korrekt sind, d.h. dass keine Fehler in Format oder Inhalt haben, und dass sie direkt bearbeitet werden. Fehler können auf der Berater- oder Kundenseite entstehen. Z.B. könnte der Berater nicht gut definiert haben wie die Informationen abgegeben werden sollten oder der Kunde hat das nicht gut verstanden. Wie bei „genügend Informationen“ ist dieser Aspekt besonders wichtig in der Definition des Problems, bei der Analyse und der Lösungsfindung, weshalb er in diesen drei Phasen evaluiert wird. Für die Evaluation schlägt die Arbeit die folgende Tabelle vor:

Fehlerfreie Informationen
Angemessen
Problematisch
Kritisch

Tabelle 84: Evaluation von P_{10}

Die folgende Tabelle stellt eine Zusammenfassung der Kennzahlen dieser Perspektive dar:

Kategorien	Kriterien	Kennzahlen	Evaluation
Termin-einhaltung	Termineinhaltung der Phase	P₁: Ist-Soll Vergleich Anzahl der realen Tage für die Phase / Anzahl der geplanten Tage für die Phase.	<i>Annehmbar:</i> Zwischen 0,8 und 1,1 <i>Problematisch:</i> 0,75-0,8 und 1,1-1,25 <i>Kritisch:</i> Rest
Berater Kunde Beziehung	Terminänderung	P₂: Relative Anzahl von Terminänderungen = Anzahl Verschiebungen / Anzahl Treffen.	<i>Annehmbar:</i> <0,2 <i>Problematisch:</i> 0,2 – 0,5 <i>Kritisch:</i> > 0,5
	Streitkultur	P₃: Anzahl der persönlichen Streite.	<i>Annehmbar:</i> Nie <i>Problematisch:</i> Sporadisch <i>Kritisch:</i> Oft
	Fähigkeit, das Projekt voranzubringen	P₄: % Zielerreichung in Sitzungen.	<i>Befriedigend:</i> > 80 % <i>Problematisch:</i> 50-80 % <i>Ernst:</i> < 50%
Einbindung Projekt-Mitarbeiter	Einbindung in das Projekt	P₅: Einbindung	<i>Hoch</i> <i>Mittel</i> <i>Niedrig</i>
Kooperation mit den Projekt Verantwortlichen	Grad der Kooperation mit den Projektverantwortlichen	P₆: Grad der Kooperation mit den Projektverantwortlichen.	<i>Hoch</i> <i>Mittel</i> <i>Niedrig</i>
Projekt-Organisation	Anzahl der Veränderungen in der allgemeinen Planung des Projekts	P₇: Anzahl der Veränderungen in der allgemeinen Planung des Projekts.	<i>Annehmbar:</i> Keine Veränderung oder nur aufgrund externer Faktoren die nicht im Voraus erkennbar waren. <i>Problematisch:</i> Änderungen teilweise aufgrund externer Faktoren <i>Ernst:</i> Änderungen aufgrund organisatorischer Probleme
		P₈: Ziele/Methoden Veränderungen.	<i>Annehmbar:</i> Keine Veränderung oder nur aufgrund externer Faktoren die nicht im Voraus erkennbar waren <i>Problematisch:</i> Änderungen teilweise aufgrund externer Faktoren <i>Ernst:</i> Änderungen aufgrund organisatorischer Probleme
Information	Information	P₉: Genügend Information.	<i>Alle nötigen</i> <i>Nicht genügend</i> <i>Mangelhaft</i>
		P₁₀: Fehlerfreie Information.	<i>Angemessen</i> <i>Problematisch</i> <i>Kritisch</i>

Tabelle 85: Kennzahlen der Perspektive Prozess

5.5 Perspektive Kunde

Diese Perspektive konzentriert sich auf die Kunden. Dass auch der Kunde evaluiert werden muss ergibt sich aus den Besonderheiten der Beratung.

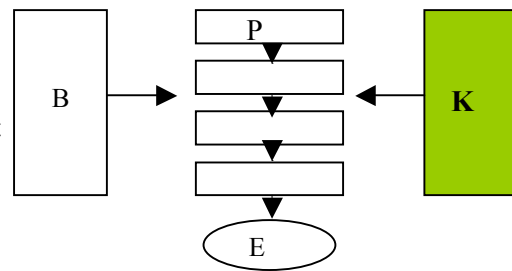


Abbildung 49 : BPEK-Modell

Trotz der Bedeutung des Kunden im Beratungsprojekt, die von allen Autoren anerkannt wurde, hat kein Autor dieses Thema vertieft. Nur STRASSER betrachtet teilweise das Thema, er spricht von der großen Bedeutung des Kunden für den Erfolg des Projekts und stellt Instrumente zur Einbeziehung von Kunden vor. Kein Instrument oder Kriterium wird zur Beurteilung vorgeschlagen.

In der Bearbeitung dieser Perspektive sind die folgenden Aufgaben zu erfüllen:

1. Die Aufgaben des Kunden im Prozess werden in Kategorien gruppiert. Als Basis wird das Blueprinting genommen, das in der Perspektive Prozess eingeführt wurde. Die in der Literatur identifizierten Kriterien werden auch verwendet.
2. Für jede Kategorie werden entsprechende Kennzahlen, die die Evaluierung dieser Kategorie ermöglichen, dargestellt.

Nun werden die Kategorien dargestellt in der die Aufgaben von Kunden gruppiert wurden:

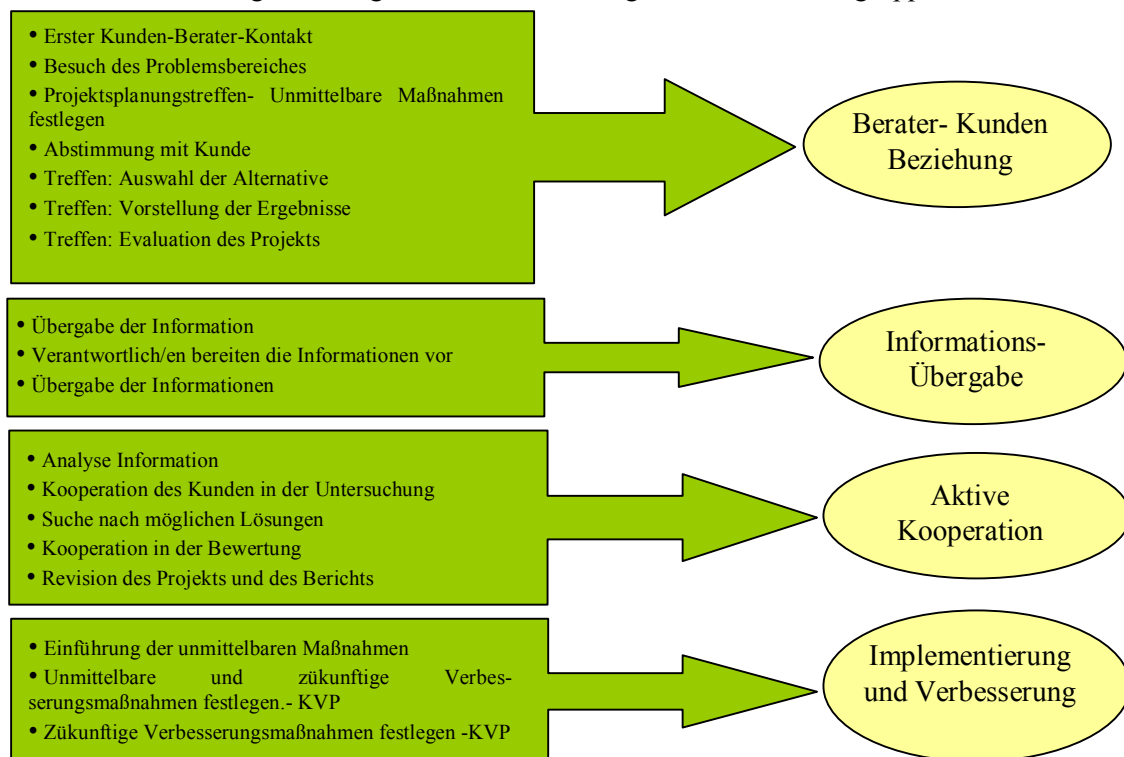


Abbildung 50: Vermittlung der Kategorien durch die Gruppierung von den Aufgaben von Kunden

Die Implementierungsphase wurde nicht im Blueprinting betrachtet, aber die Aufgaben des Kunden in dieser Phase ergeben keine neue Kategorie.

Nun werden die Kriterien, die in der Literatur identifiziert wurden, bei der Suche nach neuen Kategorien analysiert. (Bezug zur Tabelle 60)

Perspektive	Kriterien	Gruppierung
Kunde	Der Auftraggeber muss den Informationsbedarf klar definiert haben.	Informationsübergabe
	Die Unternehmensleitung muss gültige (objektive) und nützliche Informationen zur Verfügung stellen und Engagement zur Durchführung aufweisen.	Informationsübergabe und aktive Kooperation
	Finanzielle Ausstattung.	Neue Kategorie: Finanzielle Ressourcen stehen zur Verfügung
	Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit.	Aktive Kooperation
	Fähigkeit zum Lernen und Wandel.	Implementierung und Verbesserung
	Klientenvertrauen (+).	Berater-Kunden Beziehung
	Klientenengagement (+).	Aktive Kooperation
	Beratungsreife (+).	Aktive Kooperation

Tabelle 86: Gruppierung der Kriterien von verschiedenen Autoren der Perspektive Kunde

Eine neue Kategorie ist „Finanzielle Ressourcen stehen zur Verfügung“ hinzufügen:

Die identifizierten Kategorien werden nun bearbeitet.

KENNZAHLEN⁵²⁵

Kunden- /Beraterkontakt: Im Folgenden werden Aspekt betrachtet, welche bisher außen vor blieben, da sie in den Verantwortungsbereich des Kunden fallen.

- Kundenbedingter Aufschub von Treffen: Mit Hilfe dieses Kriteriums kann beurteilt werden, welche Bedeutung der Kunde dem Projekt beimisst. Ein Aufschub bedeutet entweder, dass der Kunde einer anderen Aktivität mehr Bedeutung beimisst oder dass er die für einen Zeitraum vorgesehenen Aufgaben nicht erledigen konnte. Der Aufschub bedeutet eine Zeitverschiebung, was auf Grund der zeitlichen Beschränkung negative Konsequenzen hat. Um dieses Kriterium zu messen, wird der *Indikator* $K_1 = \text{relative Anzahl der Verschiebungen}$ eingeführt. Er ist somit von der Gesamtzahl der Treffen abhängig.

$$K_1 = \text{Anzahl Verschiebung} / \text{Anzahl Treffen}$$

Ideal wäre es, zu Anfang des Projektes Grenzwerte zu vereinbaren. Im Rahmen dieser Arbeit werden, wie bei Prozessen, die folgenden Werte genutzt:

Zielerreichung	Evaluation
< 0,2	Annehmbar
0,2-0,5	Problematisch
> 0,5	Kritisch

Tabelle 87: Evaluation von K_1

Wie auch das Kriterium Verschiebung in der Perspektive Prozesse, sollte K_1 in allen Projektphasen gemessen werden.

Daten- und Informationsübergabe: In dieser Kategorie werden alle Aktivitäten des Klienten betrachtet, welche mit der Übergabe von Daten und Informationen im Zusammenhang stehen. Die Kriterien dieser Kategorie lassen sich in die folgenden Gruppen aufteilen:

- Zeit: Informationen sollten in minimaler Zeit den Berater erreichen. Jeder Aufschub bedeutet eine Verlängerung des Projektes. Der am besten geeignete Indikator ist K_2 : *Durchschnittliche Verspätung in Tagen der Informationsübergabe*⁵²⁶

$$K_2 = \sum_{i=1}^n (\text{Verspätung in Tagen})_i / \text{Gesamtzahl von Projekttagen}$$

Dabei steht i für die einzelnen Informationsanforderungen während des Projektes und n die Gesamtzahl der Informationsanforderungen.

Auch in diesem Fall sollten im Vorhinein Grenzwerte festgelegt werden. Empfehlung:

Indikator	Evaluation
< 0,2	Annehmbar
0,2-0,4%	Problematisch
> 0,5%	Kritisch

Tabelle 88: Evaluation von K_2

⁵²⁵ Die Kriterien dieser Kategorie sind mit K_i bezeichnet, wobei K für Kunde steht und i die Anzahl der Kennzahlen in der Perspektive darstellt.

⁵²⁶ Der Nenner dieses Quotienten ist auch für die Analyse von Projektverzögerungen nutzbar.

Es ist ratsam dieses Kriterium zu Ende der Phasen Problemdefinition, Analyse und Lösungsfindung zu evaluieren.⁵²⁷

- **Informationsqualität:** Dieses Kriterium beurteilt die Qualität der Informationen der Kunden wie z.B. deren Vollständigkeit, adäquate Präsentation. Dabei muss bedacht werden, dass es sich um unternehmensinterne Informationen handelt. Die Nutzung einer Nomenklatur oder das Vorkommen von Aspekten, für deren Verständnis spezifisches Fachwissen notwendig ist, ist daher fast unumgänglich. Als Kriterium kann K_3 genutzt werden mit K_3 : *Anzahl und Dauer von Kontakten des Beraters nach Informationserhalt*. Als erste Referenz können die folgenden Werte genutzt werden:

Evaluation
Annehmbar
Problematisch
Ernst

Tabelle 89: Evaluation von K_3

Dieses Kriterium sollte zu Ende der Phasen Problemdefinition, Analyse und Lösungsfindung zu evaluiert werden.⁵²⁸

Aktive Mitarbeit:

- **Mitarbeit:** In dieser Kategorie wird die Mitarbeit des Kunden im Projekt, insbesondere sein Beitrag neuer Ideen, bewertet. Als Indikator dient K_4 : *relative Anzahl von Beiträgen oder Vorschlägen des Kunden*:

$$K_4 = \frac{\text{Anzahl von Beiträgen oder Vorschlägen des Kunden}}{\text{Anzahl von Beiträgen oder Vorschlägen des Beraters}}$$

Es wäre sehr komplex und wenig aussagekräftig jeden einzelnen Beitrag vom Kunden oder Berater zu zählen. Sinnvoller ist es eine Schätzung zu vereinbaren. Auch ist sie sehr projektspezifisch, da je nach Komplexitäts- und Spezifizierungsgrad der Kunde mehr oder weniger fähig ist, Vorschläge zu machen. Ein Vorschlag ist:

%	Evaluation
Mindestens 25% der Vorschläge durch den Kunden	Annehmbar
10- 25 % der Vorschläge durch den Kunden	Problematisch
Weniger als 10% der Vorschläge durch den Kunden	Ernst

Tabelle 90: Evaluation von K_4

Dieser Indikator sollte in der Phase Lösungsfindung und nach Abschluss des Projektes evaluiert werden.

Durchführung und Verbesserung: In dieser Phase wird erstens evaluiert, ob der Kunde die Vorschläge des Beraters einführt und zweitens, ob er Maßnahmen zur Verbesserung dieses oder zukünftiger Projekte durchführt.

- **Durchführung:** Mit diesem Kriterium soll beurteilt werden, ob der Kunde die mit dem Berater getroffenen Vereinbarungen durchführt. Zur Beurteilung werden zwei Kriterien genutzt. K_5 : *Zeitpunkt der Durchführung*:

⁵²⁷ Siehe SEM im Abschnitt 5.4.2.2.

⁵²⁸ Siehe SEM im Abschnitt 5.4.2.2.

Zeitpunkt der Durchführung	Evaluation
Durchführung zum vorgesehenen Zeitpunkt	Positiv
Durchführung mit Verzögerung	Negativ
Keine Durchführung	Sehr negativ

Tabelle 91: Evaluation von K_5

K_6 : Durchführungsgrad:

Durchführungsgrad	Evaluation
Mehr als 80 %	Annehmbar
50 - 80 %	Problematisch
Weniger als 50%	Ernst

Tabelle 92: Evaluation von K_6

- Verbesserung: Mit diesem Kriterium soll beurteilt werden, ob der Kunde versucht, sein Verhalten im Projekt zu verbessern. Als Kennzahl dient K_7 : *Zeitpunkt der Verbesserung*:

Zeitpunkt der Verbesserung	Evaluation
Verbesserungsmaßnahmen • während des Projektes • am Ende des Projektes	Sehr positiv
Verbesserungsmaßnahmen: • am Ende des Projektes	Positiv
Keine Verbesserungsmaßnahmen	Negativ

Tabelle 93: Evaluation von K_7

Disposition finanzieller Mittel: In dieser Kategorie soll es dem Berater ermöglicht werden zu beurteilen, ob der Kunde die für den Erfolg des Projektes notwendigen finanziellen Mittel bereitgestellt hat.

- Disposition finanzieller Mittel: Der Indikator K_8 : *Disposition finanzieller Mittel* sollte vom Berater auf Basis seiner Erfahrung ermittelt werden. Unter die finanziellen Mittel fällt jedoch nicht das Gehalt des Beraters.

Disposition finanzieller Mittel	Evaluation
Finanz. Mittel angemessen	Positiv
Finanz. Mittel nicht ausreichend	Negativ
Finanz. Mittel deutlich zu wenig	Sehr negativ

Tabelle 94: Evaluation von K_8

Die folgende Tabelle fasst die Kennzahlen der Perspektive Kunde zusammen:

Kategorie	Kriterien	Kennzahlen	Bewertung
Kunden-Berater Kontakt	Kundenbedingter Aufschub von Treffen	K₁ : Anzahl Verschiebung /Anzahl Treffen.	<i>Annehmbar</i> : <0,2 <i>Problematisch</i> : 0,2 – 0,5 <i>Kritisch</i> : > 0,5
Daten- und Informations-übergabe	Zeit	K₂ : Σ Verspätung in Tagen i / Gesamtzahl von Projekttagen.	<i>Annehmbar</i> : < 0,2 <i>Problematisch</i> : 0,2-0,4 <i>Ernst</i> : >0,5
	Informationsqualität	K₃ : Anzahl und Dauer von Kontakte des Beraters nach Informationserhalt.	<i>Annehmbar</i> : 0-1 Kontakte <i>Problematisch</i> : 2 Kontakte <i>Ernst</i> : > 2 Kontakte
Aktive Mitarbeit	Mitarbeit	K₄ : Anzahl von Beiträgen oder Vorschlägen des Kunden / Anzahl von Beiträgen oder Vorschlägen des Beraters.	<i>Annehmbar</i> : > 25 % <i>Problematisch</i> : 10-25 % <i>Ernst</i> : < 10 %
Durchführung und Verbesserung	Durchführung	K₅ : Zeitpunkt der Durchführung.	<i>Positiv</i> : Durchführung zum vorgesehenen Zeitpunkt <i>Negativ</i> : Durchführung mit Vorzögerung <i>Sehr negativ</i> : Keine Durchführung
		K₆ : Durchführungsgrad.	<i>Annehmbar</i> : > 80 % <i>Problematisch</i> : 50-80 % <i>Ernst</i> : < 50 %
	Verbesserung	K₇ : Zeitpunkt der Verbesserung.	<i>Sehr positiv</i> : während des Projektes <i>Positiv</i> : am Ende des Projektes <i>Negativ</i> : keine Verbesserungsmaßnahmen
Disposition finanzieller Mittel	Disposition finanzieller Mittel	K₈ : Disposition finanzieller Mittel.	<i>Positiv</i> : Finanz. Mittel angemessen <i>Negativ</i> : Finanz. Mittel nicht ausreichend <i>Sehr negativ</i> : Finanz. Mittel deutlich zu wenig

Tabelle 95: Kriterien für die Perspektive Kunden

5.6 Perspektive Berater

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit dem Berater. Die Vorgehensweise ist der in der Kundenperspektive sehr ähnlich. Neben den in Abschnitt 5.2 identifizierten Kriterien können jetzt auch Studien, welche sich mit den Anforderungen an einen “guten Berater” beschäftigen, herangezogen werden.

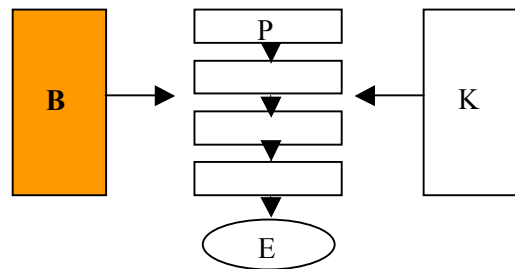
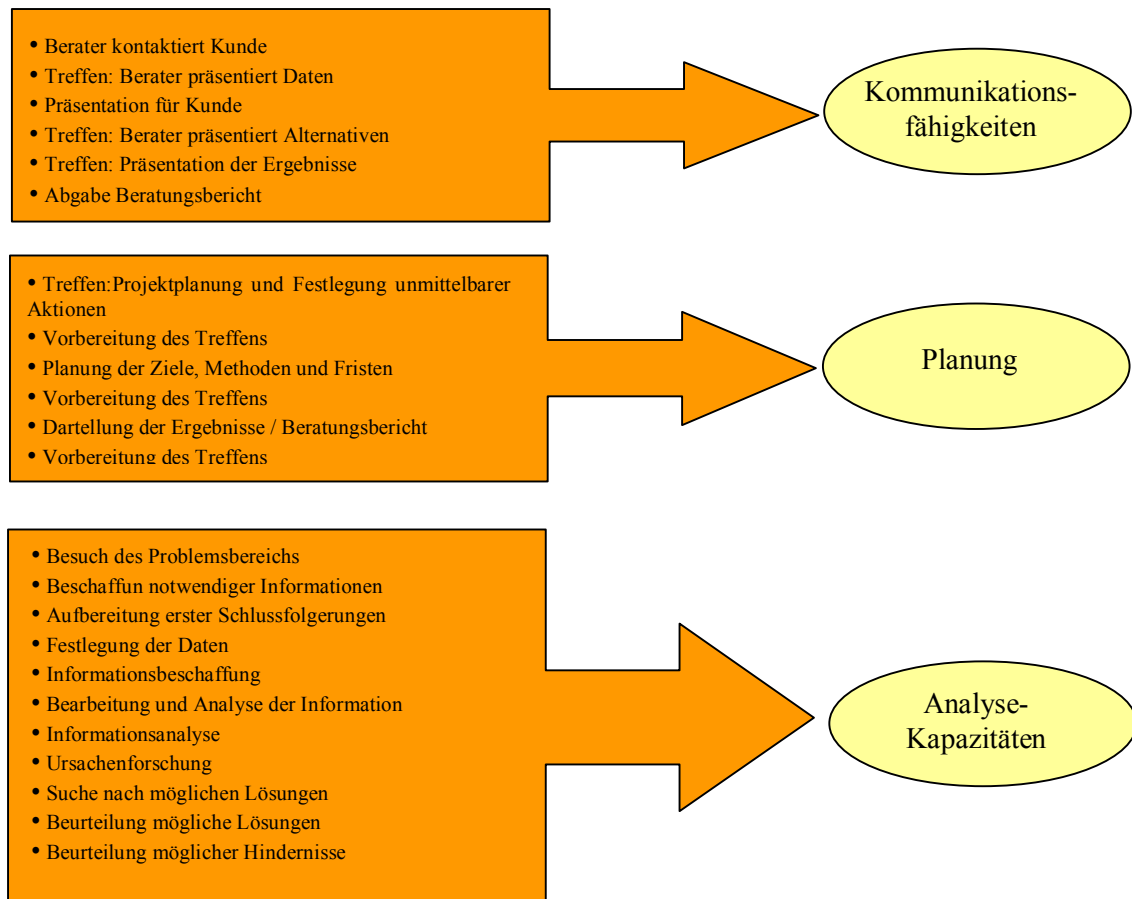


Abbildung 51: BPEK-Modell

Der Abschnitt ist wie folgt aufgebaut:

1. Gruppierung der Aktivitäten des Beraters im Beratungsprozess. Als Basis wird das in der Prozessperspektive entwickelte Blueprinting genutzt. Um neue Kategorien zu finden, werden die Kriterien in der Literatur untersucht.
2. Es werden Kennzahlen gesucht, welche zur Beurteilung der gefundenen Kriterien dienen.



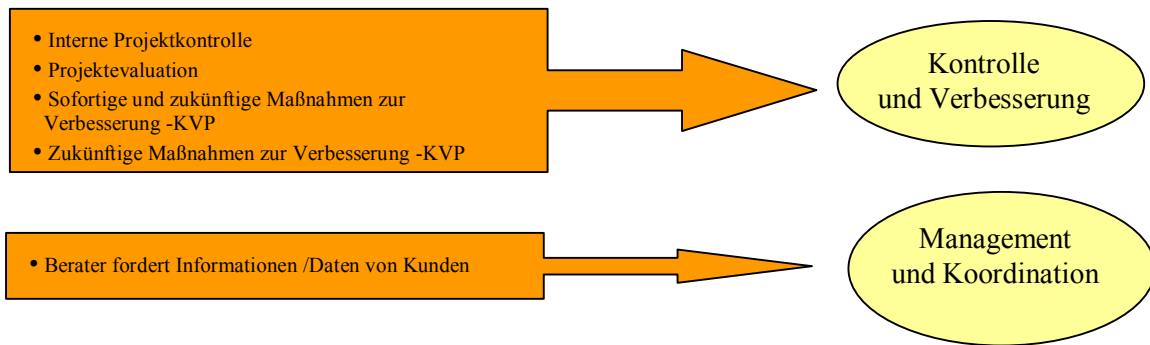


Abbildung 52: Gruppierung der Berateraktivitäten

In der folgenden Tabelle werden die Studien zu Charakteristika eines “guten Beraters” analysiert. Ziel ist, neue Kategorien zu finden.

Autor/en	Gruppe	Kriterien	Kommentare
LIPPITT	<i>Kenntnisse</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gründliche Kenntnis der Verhaltenswissenschaften. 2. Gründliche Kenntnis der administrativen Philosophien, Methoden und Praktiken organisatorischer Systeme und größerer Sozialsysteme. 3. Kenntnisse der Ausbildungs- und Trainingsmethoden, vor allem der Labormethoden, der Problemlösungsverfahren und des Rollenspiels. 4. Verständnis der Entwicklungsphasen von Individuen, Gruppen, Organisationen und Gemeinschaften und des Funktionierens sozialer Systeme in verschiedenen Stadien. 5. Das Wissen um Planung und Förderung von Veränderungsprozessen. 6. Kenntnis und Verständnis des menschlichen Wesens, seiner Einstellungen und Veränderungen. 7. Selbsterkenntnis: Motivation, Stärken, Schwächen, und Neigungen. 8. Verständnis der führenden philosophischen Systeme als Denkgerüst und Grundlage von Wertesystemen. 	<p>Ausgehend von den in dieser Gruppe gesammelten Kriterien, können zwei neue zu den bereits identifizierten hinzugefügt werden:</p> <p>“Ausbildung und Wissen des Beraters”</p> <p>“Persönlichkeit des Beraters”</p> <p>Die meisten Kriterien werden bereits von bestehenden Kategorien abgedeckt.</p>
	<i>Fähigkeiten</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunikationsfähigkeiten. 2. Lehr- und Überzeugungsfähigkeiten. 3. Beraterische Fähigkeiten, die anderen helfen, aus eigener Kraft bedeutsame Entscheidungen zu treffen. 4. Die Fähigkeit, auf Vertrauen basierende Beziehungen herzustellen und mit einer Vielzahl von Personen unterschiedlichster Herkunft und Persönlichkeit zusammenzuarbeiten; Sensibilität gegenüber den Gefühlen anderer; die Fähigkeit, eigenes Charisma zu entwickeln und auf andere entsprechend zu wirken. 5. Die Fähigkeit, bei der Planung und Durchführung von Veränderungen in Gruppen und Teams zu arbeiten, die Fähigkeit gruppenspezifischer Techniken und Labortrainingsmethoden anzuwenden. 6. Die Fähigkeit, sich vielfältiger Interventionsmethoden zu bedienen, und die Fähigkeit zu entscheiden, welche Intervention zu einem bestimmten Zeitpunkt am geeignetsten ist. 7. Die Fähigkeit, statistische Erhebungen, Interviews und andere Datensammelmethode zu entwerfen. 8. Die Fähigkeit, bei einem Klienten Probleme zu diagnostizieren, Hilfs-, Energie-, und Einflussquellen zu lokalisieren, Werte und Kultur des Klienten zu verstehen und über die Bereitschaft zum Wandel zu entscheiden. 9. Die Fähigkeit, bei der Auseinandersetzung mit allen Arten von Situationen flexibel zu sein. 10. Die Fähigkeit, Problemlösungstechniken anzuwenden und anderen bei der Problemlösung zu helfen. 	
	<i>Einstellungen</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einstellung eines professionellen Beraters: Kompetenz, Integrität, Verantwortungsgefühl. 2. Reife: Selbstvertrauen, Mut, zu der eigenen Meinung zu stehen; Bereitschaft, die nötigen Risiken einzugehen; die Fähigkeit, mit Ablehnung, Feindseligkeit und Misstrauen fertig zu werden. 3. Aufgeschlossenheit, Ehrlichkeit, Intelligenz. 4. Besitz eines humanistischen Wertsystems. 	

KREBS	<i>Fachbezogene Qualitäts-Eigenschaften</i>	a) Sachverstand-Erfahrung b) Objektivität-Neutralität. c) Initiativ-, Koordinations- und Kommunikationseigenschaften.
	<i>Personen-bezogene Qualitäts-Eigenschaften</i>	a) Pädagogische Befähigung. b) Natureigenschaften. c) Formaltechnischen Eigenschaften. d) Selbständigkeit.
SZYPER-SKI /ELFGEN	<i>Eigenschaften</i>	1. Schnelle Auffassungsgabe. 2. Kreativität. 3. Integrität. 4. Selbstdisziplin. 5. Sachlich-analytische Denkweise. 6. Unabhängigkeit. 7. Belastbarkeit.
	<i>Formale Aspekte der Beraterqualifikation</i>	1. Praktische Tätigkeit in Unternehmungen. 2. Umfassende berufliche Erfahrung. 3. Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 4. Bereitschaft zur Weiterbildung und Aktualisierung.
	<i>Fachlichen Qualifikation</i>	1. Verständliche Ausdrucksweise. 2. Verhandlungsgeschick. 3. Durchsetzungsvermögen. 4. Kommunikative Fähigkeiten. 5. Loyale und sachbezogene Zusammenarbeit mit dem Klienten. 6. Einfühlungsvermögen in die spezielle Problemlage des Klienten.

Tabelle 96: Kriterien zur Beraterbeurteilung in der Literatur

Aufbauend auf den Kriterien zur Beraterbeurteilung in der Literatur, lassen sich zwei neue, für die Perspektive Berater, relevante Kategorien identifizieren: „Persönlichkeit des Beraters“ und „Ausbildung und Wissen des Beraters“.

Nun werden die Kriterien zum Erfolg der Beratung auf der Beraterseite auf der Suche nach neuen Kategorien analysiert: (Bezug zur Tabelle 60)

Perspektive	Kriterien	Gruppierung
Berater	Mangelnde Berücksichtigung von kognitiven Fähigkeiten des Unternehmers bei der Darstellung von Problemlösungen.	Analytische Kapazitäten
	Wichtige Informationen müssen in einem angemessenen Detaillierungsgrad an den Klienten geliefert werden.	Kommunikationsfähigkeiten
	Methodenkenntnis und Wissen des Beraters sowie Zugang zu Informationsquellen.	Ausbildung und Wissen des Beraters
	Der Berater muss über eine erprobte Methodik und geschultes Personal verfügen.	Ausbildung und Wissen des Beraters
	Beraterfähigkeiten (+).	Analytische Kapazitäten, Kontrolle und Verbesserung und Management und Koordination
	Fachkompetenz der Berater (+).	Ausbildung und Wissen des Beraters
	Soziale Kompetenz der Berater (+).	Persönlichkeit des Beraters

Tabelle 97: Kriterien zur Beurteilung der Beratungsgesellschaft in der Perspektive Berater

Keine neue Kategorie wird eingeführt. Nun wird auf die Kennzahlen eingegangen.

KENNZAHLEN⁵²⁹

Kommunikationsfähigkeiten des Beraters: Die Kommunikation ist eine zentrale Komponente in der Beratung. Vereinfachend kann man sagen, dass die Arbeit eines Beratungsunternehmens aus dem Ratgeben besteht. Neben dem Inhalt oder der Qualität ist hierbei insbesondere die Überzeugungskraft des Beraters entscheidend. Im Folgenden wird die Kommunikation nach zwei fundamentalen Kriterien beurteilt: schriftliche und mündliche Kommunikation; Informations-Vermittlung innerhalb der Beratungsgesellschaft auf Basis von Berichten und die Partizipation beider Parteien in Meetings.

- Mündliche Kommunikation: Um die mündliche Kommunikation zu beurteilen, können verschiedene Indikatoren herangezogen werden. Zunächst einmal B_i : *Anzahl und Grad der Missverständnisse*. Missverständnisse sind objektive Kommunikationsdefizite. Um die Evaluation zu erleichtern wird die folgende Tabelle angeführt.

Anzahl der Missverständnisse	Grad der Missverständnisse	Evaluation
Gering	Leicht	Annehmbar
Oft	Leicht	Problematisch
Sehr oft	Leicht	Kritisch
Gering	Ernst	Kritisch
Oft	Ernst	Kritisch
Sehr oft	Ernst	Kritisch

Tabelle 98: Evaluation von B_i

⁵²⁹ Die Kriterien dieser Kategorie sind mit B_i bezeichnet, wobei B für Berater steht und i die Anzahl der Kennzahlen in der Perspektive darstellt.

Ein weiterer nützlicher Indikator ist B_2 : *Kommunikationsfähigkeiten des Beraters*. Ein Problem ist die mangelnde Objektivität dieses Kriteriums. Die folgenden allgemeinen Verhaltensnormen können dem Kunden helfen die Kommunikationsfähigkeiten des Beraters zu l

Kommunikationsfähigkeiten
Ausgezeichneter Kommunikator
Mittelmäßiger Kommunikator
Schlechter Kommunikator

Tabelle 99: Evaluation von B_2

- Schriftliche Kommunikation: Entscheidend in der schriftlichen Kommunikation des Beraters ist B_3 : *Qualität des Beratungsberichtes*. Bei der Beurteilung des Berichtes sollten zwei Kriterien im Vordergrund stehen: Inhalt und Form des Berichtes. Da der Inhalt bereits in der Perspektive Ergebnisse beurteilt wird, soll an dieser Stelle nur die Form beurteilt werden. Die Beurteilung kann sich auf Details wie Umfang, Leserfreundlichkeit und Grafik stützen.

Form des Beratungsberichts
Ausgezeichnet
Angemessen
Nicht angemessen

Tabelle 100: Evaluation von B_3

Planung

- Planungseinhaltung: Dieses Kriterium beurteilt wie genau die Planung befolgt wird. Der Indikator ist B_4 : *Planungseinhaltung*. Dieses Kriteriums ist komplementär zur Kategorie Termineinhaltung der Prozessperspektive.

B_4 : Anzahl der verwendeten Tage / Anzahl der geplanten Tage

Planungseinhaltung	Evaluation
0,8 - 1,1	Annehmbar
0,75-0,8 und 1,1-1,25	Problematisch
Rest	Kritisch

Tabelle 101: Evaluation von B_4

Die Anteile in der Tabelle bedeuten beispielsweise: eine Phase mit 60 Soll-Tagen, die 15 Tage früher oder später als geplant endet, ist dies schon als problematisch zu betrachten. Die Anteile in der Tabelle könnten andere sein, Hauptsache ist, dass am Anfang des Projekts Berater und Kunde sich darüber einigen.

- Beraterbedingter Aufschub von Treffen: Der Aufschub bedeutet eine Zeitverschiebung, was auf Grund der zeitlichen Beschränkung negativen Konsequenzen hat. Um dieses Kriterium zu messen, wird der Indikator B_5 = *relative Anzahl der Verschiebungen eingeführt*. Er ist somit von der Gesamtzahl der Treffen abhängig:

B_5 = Anzahl Verschieben von Treffen / Anzahl aller Treffen

Ideal wäre es, zu Anfang des Projektes Grenzwerte zu vereinbaren. Im Rahmen dieser Arbeit werden, wie bei Prozessen, die folgenden Werte genutzt:

Zielerreichung	Evaluation
< 0,2	Annehmbar
0,2 - 0,5	Problematisch
> 0,5	Kritisch

Tabelle 102: Evaluation von B_5

Wie auch das Kriterium Verschiebung in der Perspektive Prozesse und Kunde, sollte B_1 in allen Projektphasen gemessen werden.

Analytische Kapazitäten: In dieser Kategorie wird die Kapazität der Berater in dem Problemlösungsfindungsprozess evaluiert. Zwei Kriterien werden dargestellt, welche die Evaluation für das ganze Beraterteam ermöglicht. Die Verantwortung in dem Problemlösungsfindungsprozess liegt nicht nur auf der Beraterseite. Da die Berater aufgrund ihrer besonderen Kenntnisse und analytischen Kapazitäten beauftragt wurden, sollten diese Kapazitäten von Kunden trotzdem evaluiert werden.

- Analytische Kapazität bei der Problemanalyse: Bei diesem Kriterium wird der Kunde die Fähigkeit der Berater bei der Analyse der genauen Probleme im Rahmen des Projektes evaluieren. Die Kennzahl ist B_6 : *Analytische Kapazität bei der Problemanalyse*:

Analytische Kapazität in der Problemanalyse
Ausgezeichnet
Angemessen
Problematisch
Ungenügend

Tabelle 103: Evaluation von B_6

- Analytische Kapazität bei der Lösungsfindung: Bei diesem Kriterium wird der Kunde die Fähigkeit der Berater bei der Suche nach möglichen Lösungen im Rahmen des Projektes evaluieren. Die Kennzahl ist B_7 : *Analytische Kapazität bei der Lösungsfindung*:

Analytische Kapazität in der Lösungsfindung
Ausgezeichnet
Angemessen
Problematisch
Unfähig

Tabelle 104: Evaluation von B_7

Kontrolle und Verbesserung: in dieser Kategorie wird evaluiert, ob der Berater eine systematische Kontrolle seiner Arbeit leistet und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess anregt.

- Kontroll-Kapazität: Bei diesem Kriterium wird evaluiert wann und wie der Berater die Kontrolle und Evaluation des Projektes durchführt. Als Kennzahl dient B_8 : *Grad der Kontrolle*:

Grad der Kontrolle	Evaluation
Kontrolle während und am Ende des Projektes	Ausgezeichnet
Kontrolle nur am Ende des Projektes	Angemessen
Nicht geeignete Kontrolle	Problematisch
Keine Kontrolle	Kritisch

Tabelle 105: Evaluation von B_8

- Verbesserungskapazität: Bei diesem Kriterium werden die Verbesserungsmaßnahmen der Berater evaluiert. Als Kennzahl dient B_9 : *Einführung Verbesserungsmaßnahmen*. Dieses Kriterium beurteilt nicht die Implementierung, sondern nur die Verbesserungsmaßnahmen in der Zusammenarbeit im Rahmen des Projektes.

Verbesserungsmaßnahmen	Evaluation
Verbesserungsmaßnahmen während des Projektes	Ausgezeichnet
Punktuelle Verbesserungsmaßnahmen	Angemessen
Ungeeignete oder keine Verbesserungsmaßnahmen	Problematisch

Tabelle 106: Evaluation von B_9

Management und Koordination: In dieser Kategorie wird die Managementkapazität vom Berater mit Informationen und Daten des Unternehmen evaluiert.

- Management: Um diese Kapazität messen zu können dient als Kennzahl B_{10} : *Professionalität beim Informationsmanagement*. Der Kunde evaluiert, ob der Berater nach präzisen Informationen fragt und ob er professionell mit Informationen umgehen kann.

Professionalität beim Informations-Management	Evaluation
Der Berater fragt nach den exakten Informationen und kann mit diesen professionell umgehen.	Angemessen
Der Berater hat Probleme in der Definition von nötigen Daten oder kann mit diesen nicht professionell umgehen.	Problematisch

Tabelle 107: Evaluation von B_{10}

Persönlichkeit der Berater: Auf diesen Aspekt wurde auch in der Perspektive Prozess hingewiesen (Kategorie Konflikte Berater-Kunde). Da die Zufriedenheit des Kunden mit in diesen Aspekt einzubeziehen ist, wird sie nun erneut analysiert.

- Persönlichkeit und Verhalten eines jeden Beraters: Der Kunde wird die Persönlichkeit und das Verhalten des Beraters während das Projektes evaluieren. Deshalb muss evaluiert werden, ob das Verhalten und Persönlichkeit sich an die Notwendigkeiten des Kunden und des Projektes anpassen. Als Kennzahl dient B_{11} : *Anpassungsgrad der Persönlichkeit und des Verhaltens des Beraters / Beraterteams im Vergleich mit den Anforderungen des Projektes*. Für jeden Berater in der Beratergruppe und auch für die ganze Gruppe wird eine Evaluation angegeben.

Anpassungsgrad der Persönlichkeit und Verhalten des Beraters / Beraterteams im Vergleich mit den Anforderungen des Projektes
Ausgezeichnet
Angemessen
Problematisch
Kritisch

Tabelle 108: Evaluation von B_{11}

Ausbildung und Wissen: In dieser Kategorie wird der Kunde seine Zufriedenheit mit der Ausbildung und dem spezifischen Wissen des Beraters evaluieren.

- Ausbildung und Wissen jedes Beraters: Der Kunde evaluiert in dieser Kategorie, ob die Ausbildung und die Kenntnisse des Beraters den Anforderungen des Projektes entsprechen. Aspekte wie Art des abgeschlossenen Studiums, Erfahrung bei ähnlichen Projekten oder die Teilnahme an Seminaren können mögliche Kriterien zur Beurteilung der Beraterkompetenz darstellen. Der Kunde muss nicht nach den entsprechenden Informationen suchen, sondern einfach seine Wahrnehmung darstellen. Ergebnisse bezüglich dieser Kennzahl sind vorsichtig zu betrachten, da die Wahrnehmung der Kunden mit großer Subjektivität verbunden ist. Als Kennzahl dient B_{12} : *Anpassungsgrad der Ausbildung und Wissen jedes Beraters / Beraterteams im Vergleich mit den Anforderungen des Projektes*. Für jeden Berater in der Beratergruppe und auch für die ganze Gruppe wird eine Evaluation vorgenommen.

Anpassungsgrad der Ausbildung und Wissen jedes Beraters / Beraterteams im Vergleich mit den Anforderungen des Projektes
Ausgezeichnet
Angemessen
Problematisch
Kritisch

Tabelle 109: Evaluation von B_{12}

Die folgende Tabelle fasst die Kennzahlen der Perspektive Berater zusammen:

Kategorie	Kriterien	Kennzahlen	Bewertung
Kommunikationsfähigkeiten des Beraters	Mündliche Kommunikation	B₁ : Anzahl und Grad der Missverständnisse.	<i>Annehmbar</i> : Gering-Leicht <i>Problematisch</i> : Oft-Leicht <i>Kritisch</i> : Sehr Oft-Leicht, Gering-Ernst, Oft-Ernst oder Sehr Oft-Ernst
		B₂ : Kommunikationsfähigkeiten des Beraters.	<i>Ausgezeichneter Kommunikator</i> <i>Mittelmäßiger Kommunikator</i> <i>Schlechter Kommunikator</i>
	Schriftliche Kommunikation	B₃ : Qualität des Beratungsberichtes.	<i>Ausgezeichnet</i> <i>Angemessen</i> <i>Nicht angemessen</i>
Planung	Planungseinhaltung	B₄ : Planungseinhaltung= Anzahl der verwendeten Tage / Anzahl der geplanten Tage.	<i>Annehmbar</i> : 0,8 -1,1 <i>Problematisch</i> : 0,75-0,8 und 1,1-1,25 <i>Kritisch</i> : Rest
	Beraterbedingter Aufschub von Treffen	B₅ : Anzahl Verschiebung/Anzahl Treffen.	<i>Annehmbar</i> : < 0,2 <i>Problematisch</i> : 0,2 - 0,5 <i>Ernst</i> : > 0,5
Analytische Kapazitäten	Analytische Kapazität bei der Problemanalyse	B₆ : Analytische Kapazität bei der Problemanalyse.	<i>Ausgezeichnet</i> <i>Angemessen</i> <i>Problematisch</i> <i>Unfähig</i>
	Analytische Kapazität bei der Problemlösung	B₇ : Analytische Kapazität bei der Problemlösung.	<i>Ausgezeichnet</i> <i>Angemessen</i> <i>Problematisch</i> <i>Unfähig</i>
Kontrolle und Verbesserung	Kontroll-Kapazität	B₈ : Grad der Kontrolle.	<i>Ausgezeichnet</i> <i>Angemessen</i> <i>Problematisch</i> <i>Kritisch</i>
	Verbesserungskapazität	B₉ : Einführung Verbesserungsmaßnahmen.	<i>Ausgezeichnet</i> <i>Angemessen</i> <i>Problematisch</i>
Management und Koordination	Management	B₁₀ : Professionalität beim Informationsmanagement.	<i>Angemessen</i> <i>Problematisch</i>
Persönlichkeit des Beraters	Persönlichkeit und Verhalten jedes Beraters	B₁₁ : Anpassungsgrad der Persönlichkeit und Verhalten des Beraters / Beraterteams im Vergleich mit den Anforderungen des Projektes.	<i>Ausgezeichnet</i> <i>Angemessen</i> <i>Problematisch</i> <i>Kritisch</i>
Ausbildung und Wissen des Beraters	Ausbildung und Wissen jedes Beraters	B₁₂ : Anpassungsgrad der Ausbildung und Wissen des Beraters / Beraterteams im Vergleich mit den Anforderungen des Projektes.	<i>Ausgezeichnet</i> <i>Angemessen</i> <i>Problematisch</i> <i>Kritisch</i>

Tabelle 110: Kriterien für die Perspektive Berater

5.7 Entwicklung des Evaluierungsmodells

In dem vorherigen Abschnitt des Kapitels 5 wurden die vier Perspektiven des Modells eingeführt. Für jede Perspektive wurden Kennzahlen dargestellt, um die Evaluation zu ermöglichen. Nun wird die gesamte Evaluation, die Evaluation des Modells dargestellt.

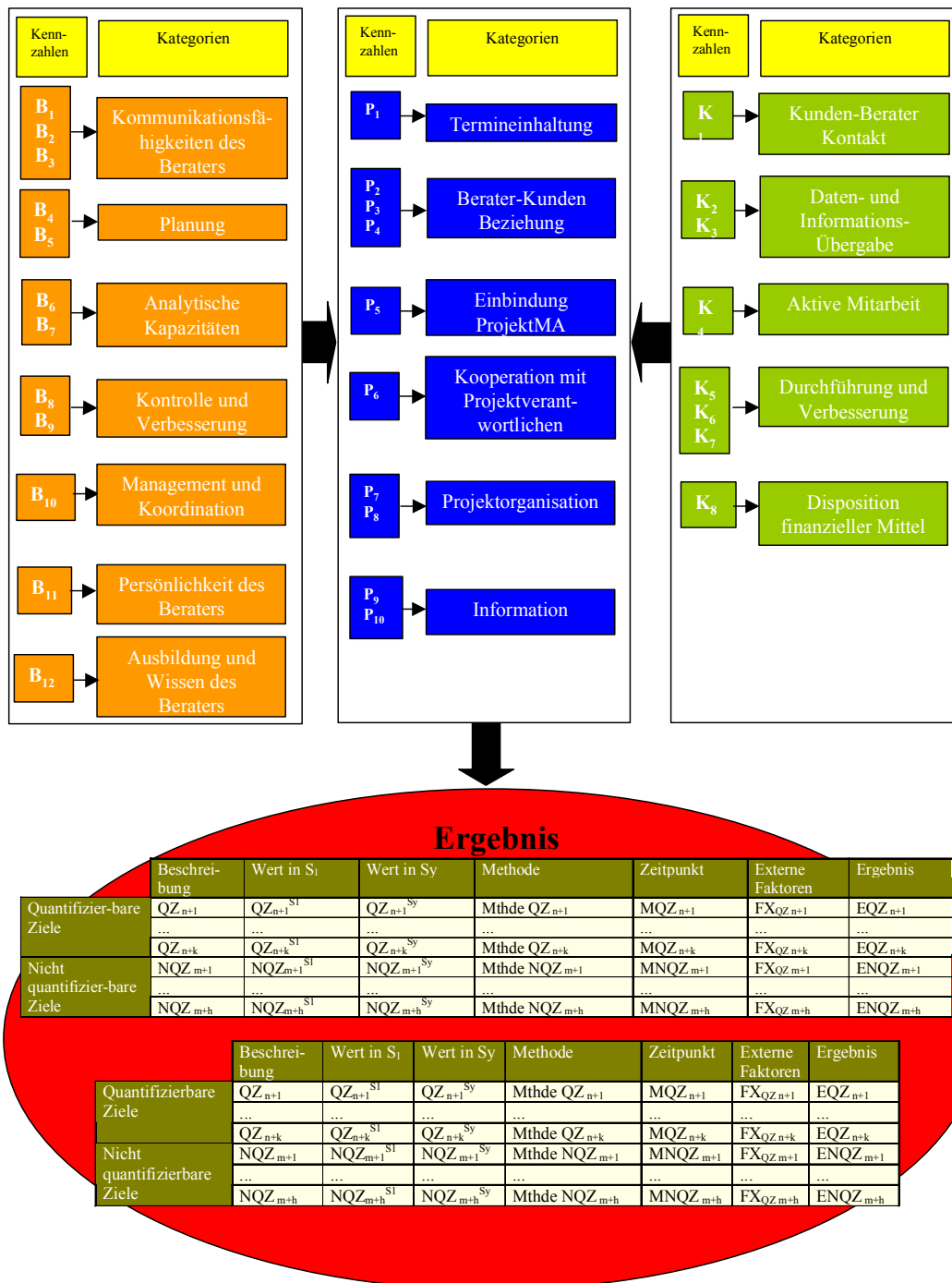


Abbildung 53: Evaluierungsmodell

Die Evaluation eines Beratungsprojektes ist ein komplexer Vorgang mit großer Subjektivität, weshalb es kein Sinn macht mathematisch eine Note zu kalkulieren. Ziel der Evaluation ist keine Ziffer, sondern Verbesserungsansätze aufzuzeigen.

Für jede Perspektive wird eine intuitive Evaluation angegeben, die den folgenden Charakteristiken entsprechen muss:

- So weit wie möglich sollte die gleiche Evaluationsvorgehensweise für jede Perspektive genutzt werden. Das wird einfacher und ermöglicht den Vergleich zwischen den Perspektiven.
- Für die Perspektiven Berater, Prozess und Kunden wurde bis jetzt die gleiche Vorgehensweise verfolgt, deshalb ist der letzte Schritt in der Evaluation für die drei Perspektiven auch gleich. Nur Ergebnis kann nicht das gleiche sein.

Nun wird auf die einzelnen Schritte der Evaluation und Praxisnutzung des Modells eingegangen.

1. Evaluation der Kennzahlen in den Perspektiven: Berater, Prozess und Kunde:

Von der Beobachtung der Perspektiven Berater, Prozess und Kunde können bestimmte Charakteristiken identifiziert werden:

- Die meisten ermöglichen eine in Stufen eingeteilte Evaluation.
- Die Evaluationsstufen sind 2 - 4.
- Die Stufen können in zwei Teile geordnet werden:
 - Positive: Evaluationen von Kennzahlen die mehr oder weniger positiv sind.
 - Negative: Evaluationen von Kennzahlen die mehr oder weniger negativ sind.

Die positive Evaluation wird mit einem Plus dargestellt und die negative mit einem Minus.

Sehr positiv: ++

Positiv: +

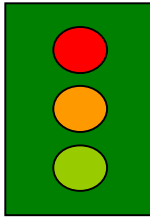
Negativ: -

Sehr negativ: --

Damit wurde eine identische Vorgehensweise bei der Evaluation jeder Kennzahl erreicht.

2. Evaluation für die Kategorien und für die Perspektiven Berater, Prozess und Kunde

In diesem Punkt sind die Kategorien und die Perspektiven zu betrachten. Um die Evaluation in einer Kategorie durchführen zu können, müssen die Punkte addiert werden. Eine Zahl ist nicht repräsentativ und bedeutet keine Hilfe für die Führung des Projekts, deshalb wird als nächstes ein Ampelsystem eingeführt. Die Ampel ist ein einfaches System, um den Wert der Evaluation darzustellen. Auf die Bedeutung jeder Farbe wird nun eingegangen.



Rote Ampel: die Situation ist kritisch und es sollten sofortige Verbesserungsmaßnahmen getroffen werden.

Orangefarbene Ampel: eine Verbesserung ist möglich und wünschenswert. Verbesserungsmaßnahmen sind nötig.

Grüne Ampel: alles läuft gut.

Abbildung 54: Ampel

Für jede Kategorie und für jede Perspektive müssen die Intervalle, die rot, orange oder grün entsprechen, kalkuliert werden.

Intervall für die Prozessperspektive⁵³⁰:

Maximale Anzahl von Punkten	12	Intervall (-18,12)
Minimale Anzahl von Punkten	-18	
Rote Ampel	(-18 , -11)	
Orange Ampel	(-10 , 5)	
Grüne Ampel	(6 , 12)	

Tabelle 111: Intervall für die Prozessperspektive

Intervall für die Kundenperspektive:

Maximale Anzahl von Punkten	9	Intervall (-15,9)
Minimale Anzahl von Punkten	-15	
Rote Ampel	(-15 , -9)	
Orange Ampel	(-8 , 3)	
Grüne Ampel	(4 , 9)	

Tabelle 112: Intervall für die Kundensperspektive

Intervall für die Beraterperspektive:

Maximale Anzahl von Punkten	20	Intervall (-20,20)
Minimale Anzahl von Punkten	-20	
Rote Ampel	(-20 , -11)	
Orange Ampel	(-10 , 9)	
Grüne Ampel	(10 , 20)	

Tabelle 113: Intervall für die Beraterperspektive

⁵³⁰ Das Intervall orange ist in den drei Perspektiven doppelt so groß wie die Intervalle grün und rot.

3. Evaluation für die Perspektive Ergebnis

Diese ist die wichtigste Perspektive. Die Evaluation dieser Perspektive ergibt, ob die Ziele des Projektes erreicht wurden.

Bei der Darstellung dieser Perspektive wurde erklärt, dass die aufgrund der Einzigartigkeit von Projekten die Einführung von allgemein gültigen Kennzahlen nicht möglich war. Nur allgemeine Regelungen und Empfehlungen können eingeführt werden.

Die Kennzahlen wurden in kurzfristige und langfristige unterteilt. Kurzfristige Kennzahlen werden in der Evaluation am Ende des Projektes verwendet und langfristige werden für eine spätere Revision verwendet. In Abschnitt 5.3. wurden als Hilfsmittel Evaluationstabellen für kurzfristige und langfristige Ziele eingeführt. In der kurzfristigen Tabelle wurde eine Spalte für die relative Bedeutung jeder Kennzahl eingeführt. Wurde ein homogenes System zur Evaluation für jede Kennzahl festgelegt, kann man einen Wert oder Prozentsatz angeben. Für diese Perspektive ist die Präzision der Ergebnisse wichtiger als in den anderen Perspektiven.

Zusammengefasst:

- Ein homogenes System sollte in der Evaluation von Kennzahlen genutzt werden.
- Das relative Gewicht jeder Kennzahl hat eine große Bedeutung bei der Evaluation.

4. Evaluationsbericht

Die letztendliche Evaluation des Modells erfolgt auf Basis der drei Ampeln für die Perspektiven Berater, Prozess und Kunde und einen Wert oder Prozentsatz für die Perspektive Ergebnis.

Es ist interessant, die Relation zwischen Ergebnis und den drei anderen Perspektiven zu untersuchen. Wenn in der Perspektive Ergebnis das Resultat als nicht erfolgreich zu bezeichnen ist, sollte nach den Gründen in den anderen Perspektiven gesucht werden.

Da es diese Kausalitätsrelation gibt, sind die Perspektiven Berater, Prozess und Kunde vorsichtiger zu betrachten. Wenn diese Perspektiven während des Projektes überwacht werden, kann ein Verbesserungsprozess eingeführt werden, der das Ergebnis des Projektes verbessert

Um die Beziehung zwischen Ergebnis und den anderen drei Perspektiven zu untersuchen, wird als nächstes die **Beziehungskette E-BPK** dargestellt. Diese Kette stellt die Beziehung für bestimmte wichtige Themen dar. Nun werden Beziehungsketten für Zeit, Information und die Berater-Kunden Beziehung eingeführt. Für andere Beziehungsketten können aber neue erstellt werden.

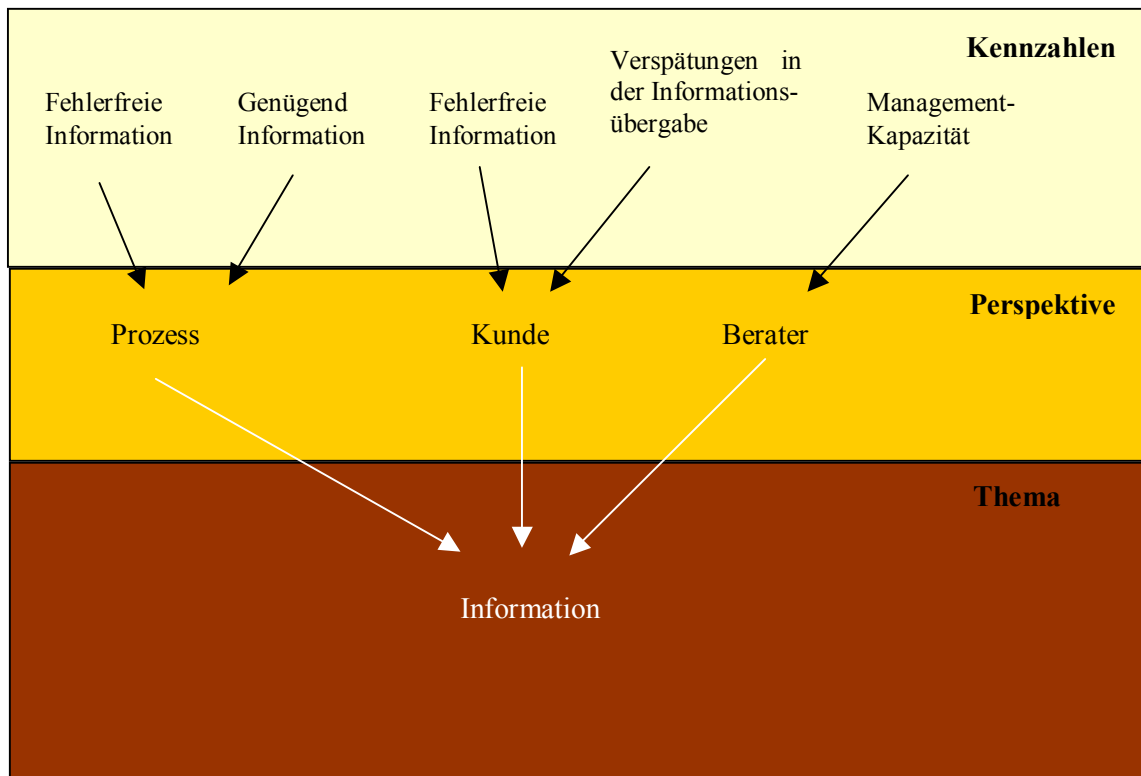


Abbildung 55: Beziehungskette "Information"

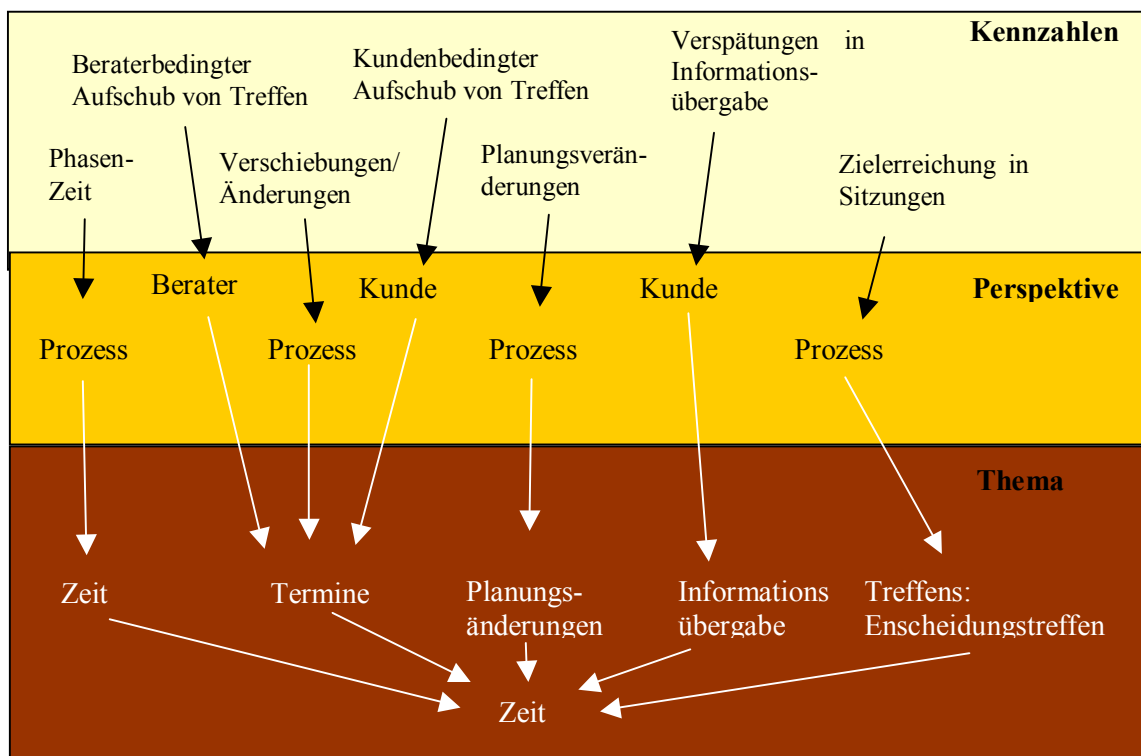


Abbildung 56: Beziehungskette "Zeit"

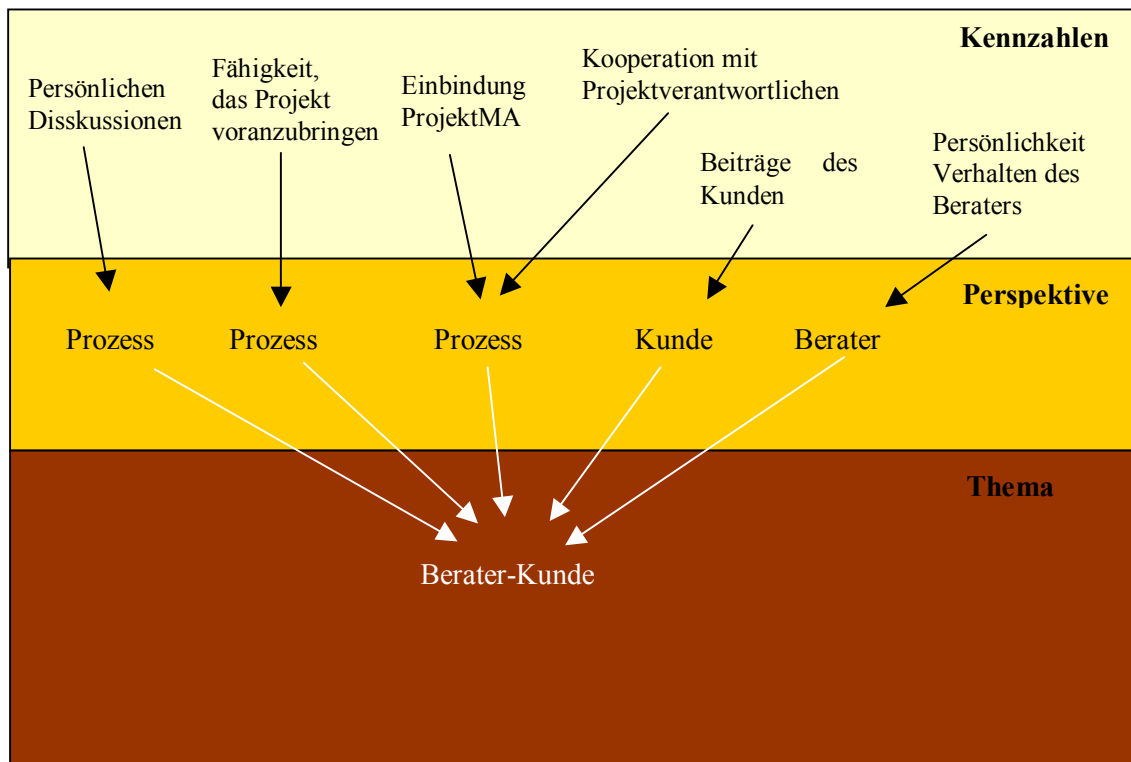


Abbildung 57: Beziehungskette "Berater-Kunde"

Die hier dargestellten und vom Berater und Kunden selbst entwickelten Ketten müssen um eventuell relevante Kennzahlen der Ergebnisperspektive erweitert werden. Außerdem ist darauf hinzuweisen, dass direkte und indirekte Indikatoren einzubeziehen sind. So sind zum Beispiel in der Beziehungskette "Zeit" Planmodifikationen sowie der Anteil getroffener Entscheidungen indirekte Indikatoren.

Es ergeben sich zwei Bewertungsebenen:

1. Ebene: Vergleich der vier Perspektiven
2. Ebene:
 - a) Allgemeine Analyse jeder einzelnen Perspektive.
 - b) Detaillierte Analyse jeder einzelnen Perspektive und Indikatorengruppe in jeder Perspektive.

Schlussfolgerungen beider Ebenen bilden den Bewertungsbericht.

Dieser Bericht kann die folgende Struktur haben:

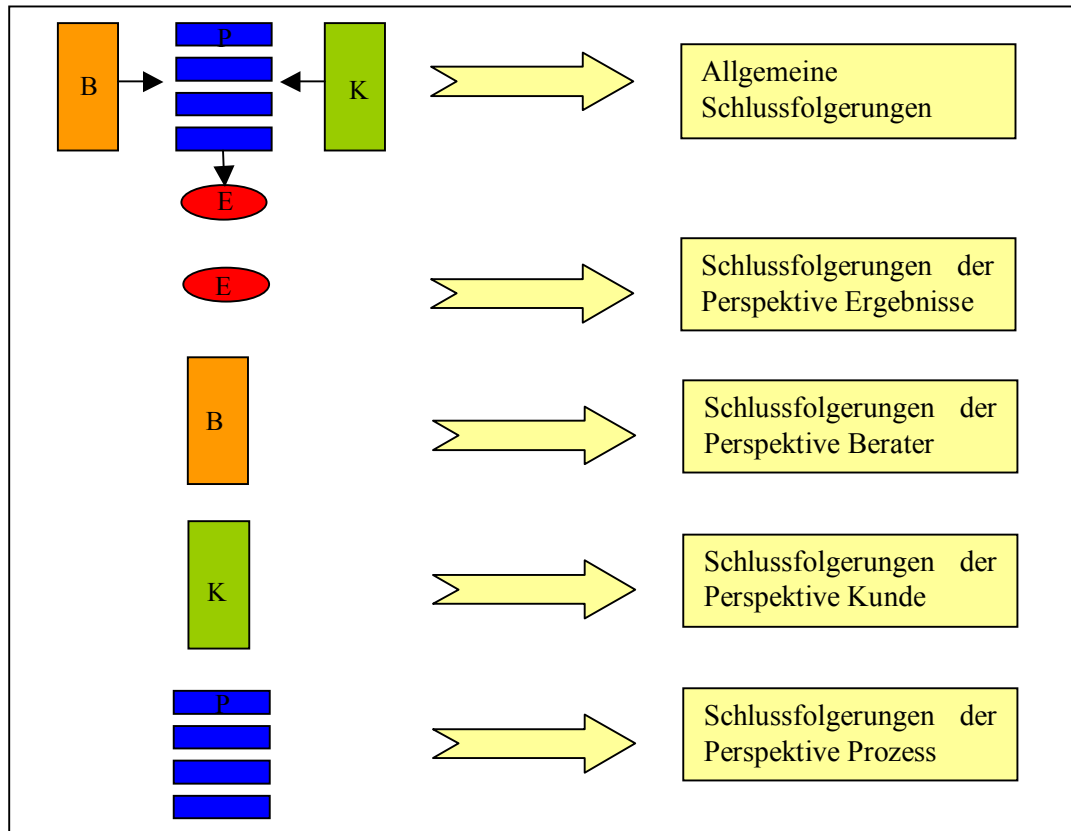


Abbildung 58: Struktur des Bewertungsberichts

Nach der Projektbewertung sind für beide Parteien die folgenden weiteren Bewertungen von Interesse:

- Vergleich von weiteren, gemeinsam bearbeiteten Projekten.
- Für den Berater ist ein Vergleich dieses Projektes mit ähnlichen Projekten von Interesse. Dabei kann der Vergleich der Perspektive Berater bzw. einzelner Indikatoren dieser Perspektive helfen, Stärken und Schwächen des Beratungsunternehmens zu identifizieren und darauf aufbauend einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung zu initiieren. Dieser Prozess kann auch auf weitere Perspektiven übertragen werden.
- Der Kunde kann die Ergebnisse der Zusammenarbeit mit verschiedenen Beratern, insbesondere die Ergebnisse der Perspektiven Kunde und Berater, vergleichen. Mit besonderer Aufmerksamkeit sollte er die Perspektive Kunde analysieren, um aus seinen Fehlern zu lernen und so sein Verhalten in zukünftigen Projekten zu verbessern.

5. Schritte in der Bewertung eines Beratungsprojektes:

Im Folgenden werden alle Schritte in der Bewertung eines Beratungsprojektes dargestellt:

1. *Kick-off:* Hier sollte die Bewertungsgrundlage für die ersten Treffen im Projekt festgelegt werden. Dabei sollte nicht nur die Perspektive Ergebnisse, sondern auch die folgenden Punkte besprochen werden.

- Perspektive Ergebnisse: Als Erstes sollte in einem Satz das zentrale Ziel des Beratungsprojektes⁵³¹ zusammengefasst werden. Dies ist für die Festlegung weiterer Ziele in der Ergebnisperspektive nützlich. Als nächstes werden die Ziele nach der bereits dargestellten Methode festgelegt (in Übereinstimmung ist die Tabelle der kurzfristigen und eventuell langfristigen Ziele auszufüllen). An dieser Stelle soll noch einmal auf die Vorteile eines homogenen Systems zur Bewertung aller Indikatoren hingewiesen werden.
- Perspektiven Prozess, Berater, Kunde: Die in dieser Arbeit vorgeschlagenen Indikatoren der Perspektiven Prozess, Berater, Kunde sollten analysiert und eventuell erweitert oder gestrichen werden. Des Weiteren müssen sich die Parteien auf die Evaluierungsform jedes Indikators einigen. Dabei kann die in dieser Arbeit vorgeschlagene Evaluierungsform genutzt werden.

Es ist von fundamentaler Bedeutung, dass sich die Parteien in dieser ersten Phase einigen. Nur so kann Kohärenz und Transparenz erreicht und Konflikte zukünftig verhindert werden.

2. *Beurteilungen im Lauf des Projektes:* Während des Projektes müssen in jeder Phase einige Indikatoren analysiert werden. Um diese Bewertung zu erleichtern, wird im Folgenden eine Tabelle mit den in jeder Phase zu beurteilenden Kriterien dargestellt. Wird so eine Tabelle zu Beginn des Projektes erstellt, ist das Ausfüllen im Laufe des Projektes eine einfache Arbeit.

Phase	Kennzahl	Evaluation			Kommentar
Definition des Problems	P ₁	+	-	--	
	P ₂	+	-	--	
	P ₃	+	-	--	
	P ₄	+	-	--	
	P ₅	++	+	-	
	P ₆	++	+	-	
	P ₇	+	-	--	
	P ₈	+	-	--	
	P ₉	+	-	--	
	P ₁₀	+	-	--	
	K ₁	+	-	--	
	K ₂	+	-	--	
	K ₃	+	-	--	
	B ₅	+	-	--	

Tabelle 114: Evaluation der Kennzahlen in der Phase Definition des Problems

⁵³¹ Siehe Abschnitt 5.3. (Perspektive Ergebnis)

Phase	Kennzahl	Evaluation			Kommentar
Analyse	P ₁	+	-	--	
	P ₂	+	-	--	
	P ₃	+	-	--	
	P ₄	+	-	--	
	P ₅	++	+	-	
	P ₆	++	+	-	
	P ₉	+	-	--	
	P ₁₀	+	-	--	
	K ₁	+	-	--	
	K ₂	+	-	--	
	K ₃	+	-	--	
	B ₅	+	-	--	

Tabelle 115: Evaluation der Kennzahlen in der Phase Analyse

Phase	Kennzahl	Evaluation			Kommentar
Lösungsfindung	P ₁	+	-	--	
	P ₂	+	-	--	
	P ₃	+	-	--	
	P ₄	+	-	--	
	P ₅	++	+	-	
	P ₆	++	+	-	
	P ₉	+	-	--	
	P ₁₀	+	-	--	
	K ₁	+	-	--	
	K ₂	+	-	--	
	K ₃	+	-	--	
	K ₄	+	-	--	
	B ₅	+	-	--	

Tabelle 116: Evaluation der Kennzahlen in der Phase Lösungsfindung

Phase	Kennzahl	Evaluation			Kommentar
Implementierung	P ₁	+	-	--	
	P ₂	+	-	--	
	P ₃	+	-	--	
	P ₄	+	-	--	
	P ₅	++	+	-	
	P ₆	++	+	-	
	K ₁	+	-	--	
	K ₅	+	-	--	
	B ₅	+	-	--	

Tabelle 117: Evaluation der Kennzahlen in der Phase Implementierung

Phase	Kennzahl	Evaluation			Kommentar
Kontrolle und KVP	P ₁	+	-	--	
	P ₂	+	-	--	
	P ₃	+	-	--	
	P ₄	+	-	--	
	P ₆	++	+	-	
	K ₁	+	-	--	
	K ₇	++	+	-	
	B ₅	+	-	--	

Tabelle 118: Evaluation der Kennzahlen in der Phase Kontrol und KVP

Für jede Phase müssen die Ergebnisse der Indikatoren eingefügt werden. Des Weiteren müssen die projektspezifischen Änderungen der Indikatoren beachtet werden.

Die oben dargestellte Tabelle ist die beste Form, um die im Prozess generierten Informationen darzustellen. Trotzdem kann der Vorgang relativ kompliziert sein, weshalb es notwendig ist, zusätzliche Erklärungen jedes Indikators sowie seiner Interpretation und Bewertung anzugeben. Diese Probleme können mit Hilfe von Fragebögen, deren Ergebnisse im Nachhinein in die Tabelle eingefügt werden, gelöst werden.

3. *Abschlussbesprechung:* Nach Abschluss des Projektes wird eine umfassende Evaluation aller Perspektiven durchgeführt. Wie bereits erläutert wurde, werden zum einen die einzelnen Perspektiven und zum anderen die Beziehung zwischen den Perspektiven analysiert.

In der folgenden Tabelle wird die Bewertung der Perspektiven Prozess, Berater und Kunde zusammenfassend dargestellt. Die vorher berechneten Zwischenergebnisse helfen bei der Abschlussbewertung jeder Perspektive.

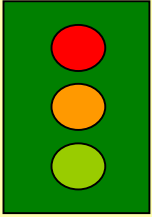
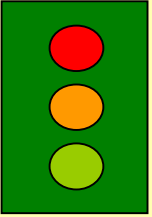
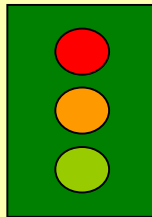
Perspektive	Kennzahl	Evaluation				Kommentar	Evaluation Perspektive
Prozess	P ₁	+	-	--			Gesamt-Punktzahl: <input type="text"/> Ampel: 
	P ₂	+	-	--			
	P ₃	+	-	--			
	P ₄	+	-	--			
	P ₅	++	+	-			
	P ₆	++	+	-			
	P ₇	+	-	--			
	P ₈	+	-	--			
	P ₉	+	-	--			
	P ₁₀	+	-	--			
Kunde	K ₁	+	-	--			Gesamt-Punktzahl: <input type="text"/> Ampel: 
	K ₂	+	-	--			
	K ₃	+	-	--			
	K ₄	+	-	--			
	K ₅	+	-	--			
	K ₆	+	-	--			
	K ₇	++	+	-			
	K ₈	+	-	--			
Berater	B ₁	+	-	--			Gesamt-Punktzahl: <input type="text"/> Ampel: 
	B ₂	++	+	-			
	B ₃	++	+	-			
	B ₄	+	-	--			
	B ₅	+	-	--			
	B ₆	++	+	-	--		
	B ₇	++	+	-	--		
	B ₈	++	+	-	--		
	B ₉	++	+	-			
	B ₁₀	+	-				
	B ₁₁	++	+	-	--		
	B ₁₂	++	+	-	--		

Tabelle 119: Bewertung der Indikatoren / Perspektiven nach Abschluss des Projektes

Indikatoren, die bereits im Laufe des Projektes bewertet wurden, werden auf Basis dieser Teilergebnisse evaluiert. Im Kommentarteil können Details wie z.B. Trendentwicklungen, besonders kritische Phasen etc. angeführt werden.

Wie auch im Laufe des Projektes, kann das Nutzen von Fragebögen und die anschließende Übernahme der Ergebnisse in die Tabelle für die Gesamtbewertung nützlich sein.

Des Weiteren wird die Beurteilung der Resultate auf Basis der Tabelle in dieser Perspektive durchgeführt. Hierauf wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da sie vom durch Kunden und Berater gewählten Bewertungssystem sowie den speziellen Indikatoren abhängt.

4. *Abschlussbericht*: Nach Abschluss der Bewertung ist es sinnvoll, die Resultate und Schlussfolgerungen in einem Bericht darzustellen und so für die weitere Nutzung zu erhalten.

Als Zusammenfassung werden im Folgenden die wichtigsten Schritte des Bewertungsprozesses dargestellt:

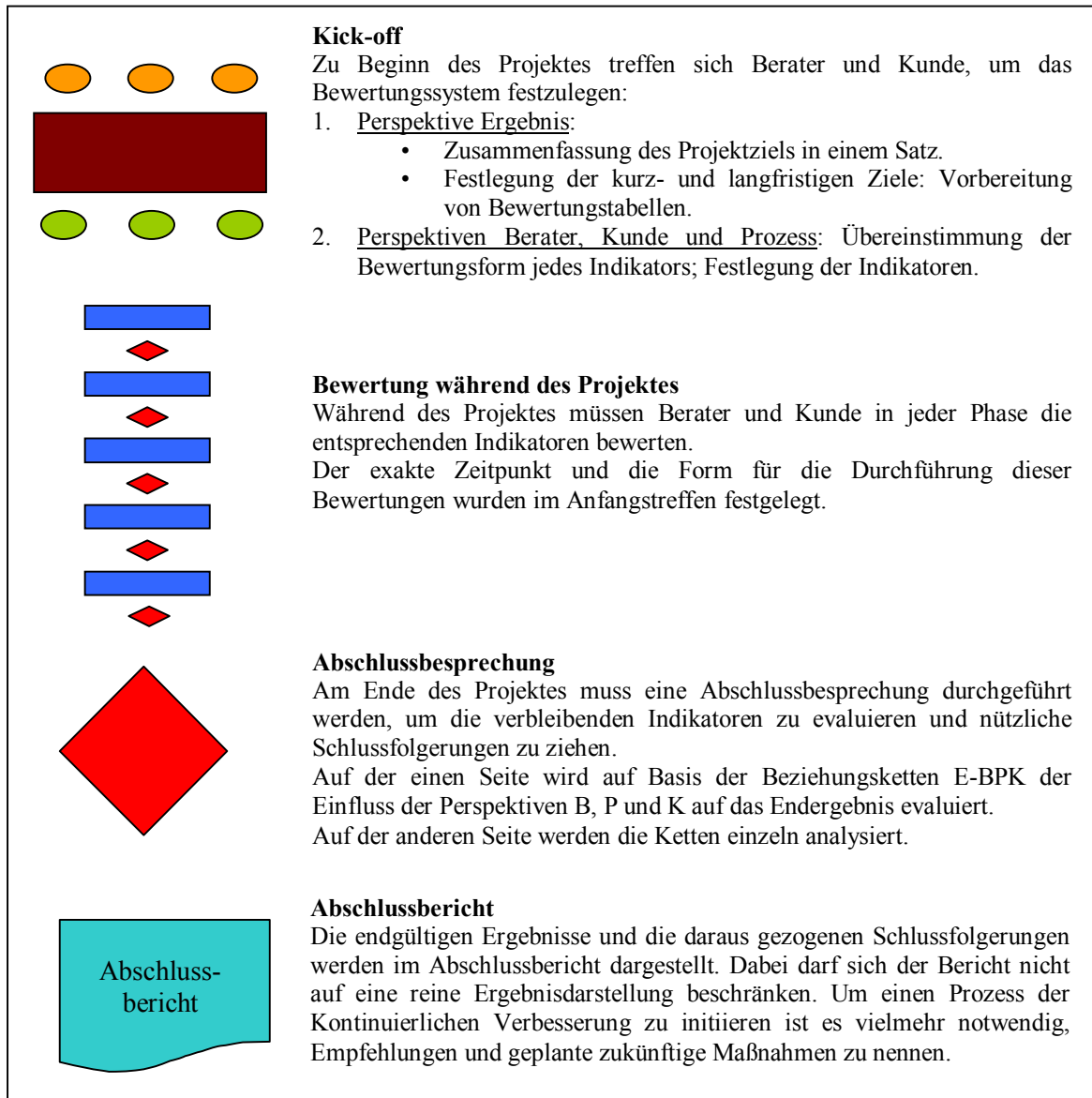


Abbildung 59: Evaluierungsprozess

6 Validierung

6.1 Einführung und Vorgehensweise

Im Kapitel 5 wurde ein allgemeines Evaluierungsmodell für Beratungsprojekte entwickelt. Nun muss dieses Modell in der Praxis angewendet werden, um seine Praxistauglichkeit zu überprüfen. Die Anwendung soll bei der Evaluierung von realen Beratungsprojekten stattfinden.

Die folgende Bild stellt die Struktur dieses Kapitels dar:

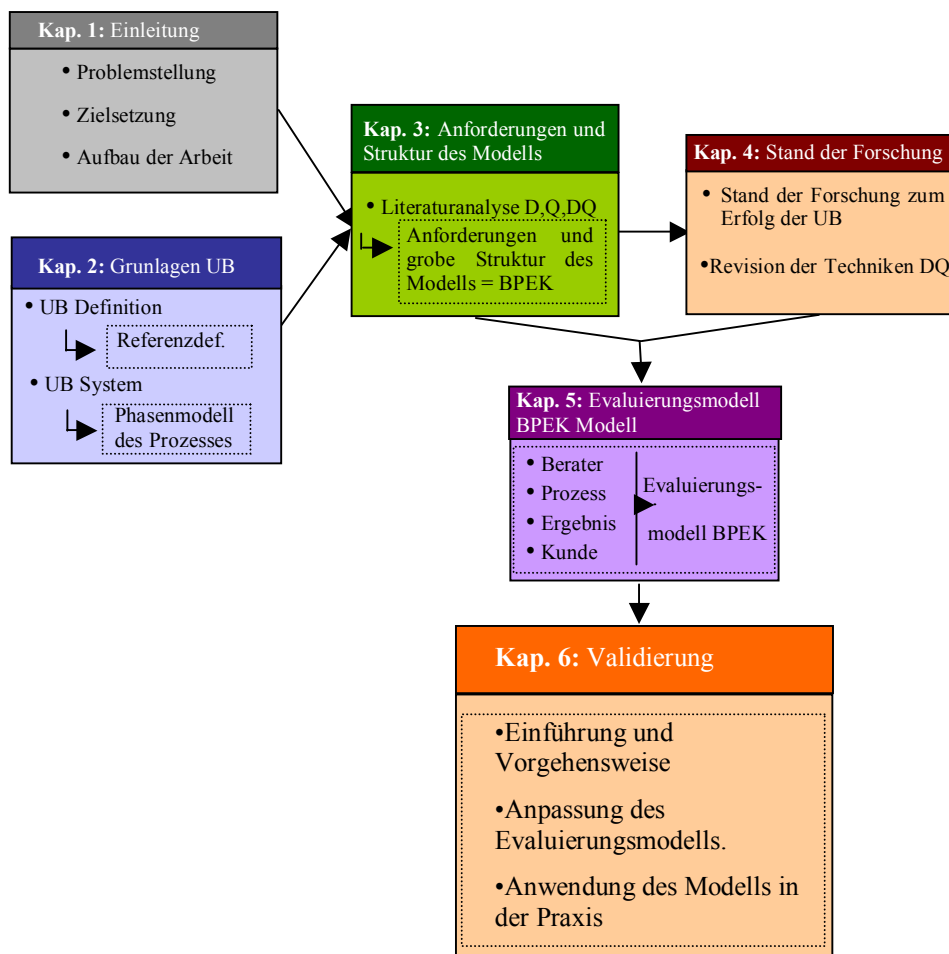


Abbildung 60: Schematische Struktur des Kapitels 6

Zunächst wurde die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen (QM-Systemen) als Beratungsgebiet für die Anwendung des Modells gewählt. Die Anzahl der Projekte zur Einführung von QM-Systemen ist mit dem Erscheinen der neuen Norm ISO 9001:2000 massiv gestiegen. Zusätzlich zu den Unternehmen, die sich zum ersten Mal um eine Zertifizierung bemühen, müssen bereits zertifizierte Unternehmen ihr QM-System bis Dezember 2003 an diese Norm anpassen.

Diese Projekte haben besondere Charakteristika, die sie für die Zielsetzung dieser Arbeit besonders geeignet erscheinen lassen. Die Dauer eines Projektes zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems beträgt ca. 12 Monate. Am Ende dieser Zeitspanne nimmt eine akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft ein Zertifizierungsaudit vor. Verläuft das Zertifizierungsaudit erfolgreich, so erhält das Unternehmen, bzw. ein Teilbereich desselben, ein entsprechendes Zertifikat. Die Zielsetzung derartiger Projekte ist sehr ähnlich, weshalb man ohne weiteres ein Evaluierungsmodell für Projekte zur Einführung eines QM-Systems nach den Anforderungen der DIN-EN-ISO 9001:2000 entwickeln kann.

Die grundsätzliche Zielsetzung in diesem Kapitel ist:

- Entwicklung eines spezifischen Modells zur Einführung eines QM-Systems nach den Anforderungen der DIN-EN-ISO 9001:2000
- Praktische Anwendung des im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Evaluierungsmodells.

Die logischen Schritte zur Erreichung dieser Ziele werden im folgenden erläutert:

Zunächst wurden die Berater kontaktiert. Auf der Beraterseite sind Mitarbeiter des Fachgebiets Qualitätswissenschaft der TU-Berlin sowie des Beratungsunternehmens "Quo Connect" einbezogen worden. Im Rahmen eines Workshops wurde mit ihrer Hilfe die Anpassung des allgemeinen Modells durchgeführt.

Des weiteren wurden Kunden zweier vor Kurzem abgeschlossenen Projekte zur Einführung eines QM-Systems nach den Anforderungen der DIN-EN-ISO 9001:2000 kontaktiert. Die Projektverantwortlichen wurden hinsichtlich ihrer Kooperationsbereitschaft befragt. Berater und Kunde beider Projekte haben zur Evaluierung das spezifische Modell angewendet.

Abbildung 61 stellt die Phasen der Validierung dar:

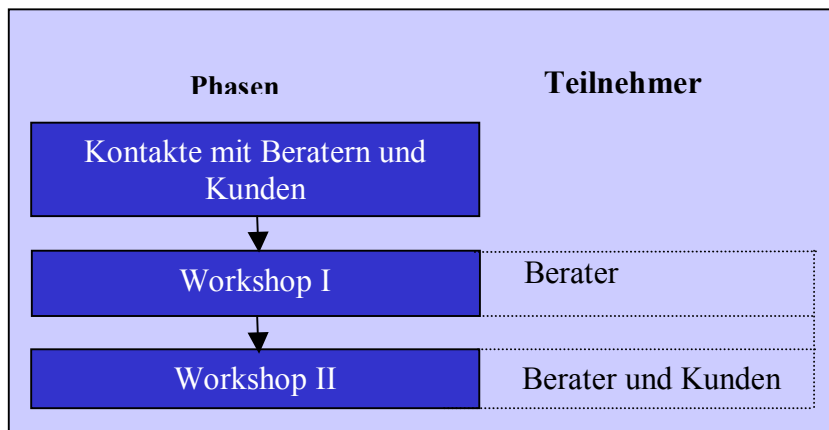


Abbildung 61: Phasen der Validierung

Im Abschnitt 6.2 wird die zweite Phase der Validierung dargestellt, d.h. der Workshop mit den Beratern. Es wird insbesondere auf die Ergebnisse aus diesem Workshop eingegangen.

Im Abschnitt 6.3 wird die praktische Anwendung des Modells bei realen Projekten eingeführt, um daraus Schlussfolgerungen für ein weiteres Vorgehen zu ziehen.

6.2 Anpassung des Evaluierungsmodells an ein Projekt zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000

Um das allgemeine Modell in der Praxis anzuwenden, musste es an die Anforderungen von Projekten zur Einführung eines QM-Systems angepasst werden. Im Rahmen eines Workshops, an dem sechs Berater und andere QM-Fachleute teilgenommen haben, wurde diese Anpassung durchgeführt.

Für die Perspektiven Prozess, Berater und Kunde wurde jede Kennzahl einzeln diskutiert. Die drei Perspektiven wurden als „direkt anwendbar“ für ein solches Projekt bezeichnet. Hinsichtlich des richtigen Anwendungszeitpunktes jeder Kennzahl wurde vorgeschlagen, dass Berater und Kunde projektentsprechend solche Zeitpunkte festlegen können. Um den Prozess der Evaluierung zu erleichtern, wurde ein Fragebogen für Berater und Kunden entwickelt. Die entsprechende Dokumentation der Fragebögen befindet sich im Anhang.⁵³²

Für die Perspektive Ergebnis wurden die genauen Ziele für ein Projekt dieser Art identifiziert. Die Erfahrung der Berater stellte sich hier als entscheidende Aspekt heraus.

⁵³² Siehe Anhang 2, Seite 198

Die folgende Tabelle stellt die von den Beratern festgelegten Ziele dar:

	Beschreibung	Wert in S ₁	Wert in S ₂	Methode	Zeit- punkt	Ge- wicht	Externe Faktoren	Ergeb- nis
Quan- tifi- zier- bare Ziele	Zertifizierungsreife: Das Unternehmen soll am Ende des Projekts das Zertifizierungsaudit bestehen können.	?	100	% von 1 bis 100	Am Ende			
	Grad der fristgerecht dokumentierten Prozesse:	0	100	% von 1 bis 100	3 Mon. vor Projekt-Ende			
	Anzahl der angestoßenen KVP Projekte Vor Projektende sollen X KVP Projekte durchgeführt werden.	0	X	Anzahl pro Standort	Am Ende			
	Fehlerkosten: Die Fehlerkosten sollen bis zum Ende des Projekts um X € gesenkt werden	X1	X2	€	Am Ende			
	Leistungskennzahlen für die Prozesse (Prozessperformance) Am Ende des Projekts sollen Leistungskennzahlen zu allen wichtigen Prozessen vorhanden sein.	X1	X2	Von der Kennzahl abhängig	Am Ende			
	Wissensstand aller MA zum QMS: Beim Zertifizierungsaudit sollen alle Mitarbeiter die benötigten Kenntnisse zum QMS haben.	?	80	% der Kenntnisse des QMS von MA	Zum Audit			
Nicht quanti- fizier- bare Ziele	Zertifikat: Am Ende des Projekts soll der Kunde das Zertifikat zur ISO 9001:2000 erhalten.	Nein	Ja	-	Zum Audit			
	Kennzahlen für die Prozesse vorhanden: Beim Zertifizierungsaudit sollen alle Prozesse entsprechende Kennzahlen haben.	Nein	Ja	-	Zum Audit			
	Erstellung eines QMH: 3 Monate vor Projektende soll das QMH fertig sein.	Nein	Ja	-	3 Mon. vor Projekt-Ende			
	Vorhandensein einer Qualitäts-Politik: 6 Monate vor Projektende soll eine Q-Politik definiert sein.	Nein	Ja	-	6 Mon. vor Projekt-Ende			

Tabelle 120: Kurzfristige Ziele eines Projekts zur Einführung eines QMS nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000

Die Berater haben zwei langfristige Zielsetzungen identifiziert:

	Beschreibung	Wert in S_1	Wert in S_y	Methode	Zeitpunkt	Externe Faktoren	Ergebnis
Nicht quantifizierbare Ziele	Pflegeaufwand für das QMH	0	Nicht mehr als einen halben Mannmonat	-	Beim ersten Überwachungsaudit		
	Erfassung der Kundenzufriedenheit	Nicht erfasst	Erfasst	-	Nach Projektende		

Tabelle 121: Langfristige Ziele eines Projekts zur Einführung eines QMS nach den Anforderungen der DIN-EN-ISO 9001:2000

Die folgende Grafik stellt das Evaluierungsmodell für diese Art von Projekten vor:

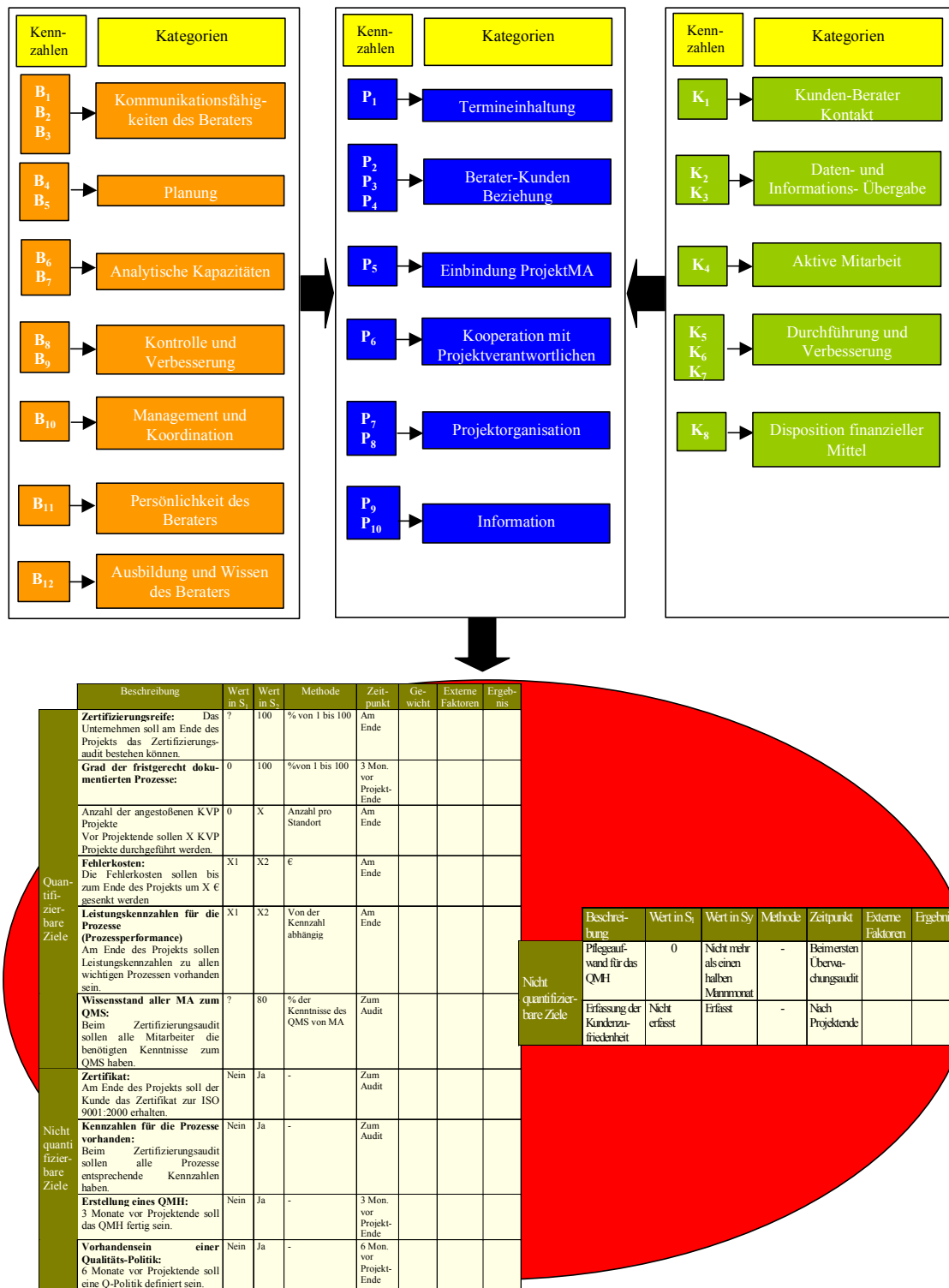


Abbildung 62: Evaluierungsmodell

6.3 Anwendung des Modells in der Praxis

Für die Validierung dieser Arbeit wurde davon ausgegangen, dass für die Evaluierung im Rahmen eines gemeinsamen Workshops von Beratern und Kunden Projekte betrachtet werden, die in den letzten Monaten beendet wurden, da das höchste Potential für Verbesserungen liegt. Somit wurde das Modell einer schnellen und effizienten kritischen Würdigung unterzogen.

Die Anwendung wurde für zwei Projekte mit den oben genannten Charakteristika, also vor kurzem beendet und beide mit dem Ziel der Einführung eines QM-Systems nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000, vorgenommen. Die Projekte sind folgende:

- S-Bahn Hamburg GmbH: Zwischen Juli 2000 und September 2001 hat die Instandhaltungswerkstatt der S-Bahn Hamburg GmbH mit einem QM-Berater an der Einführung eines QM-Systems zusammengearbeitet, mit dem Ziel der Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2000. Dieses Zertifikat wurde im September 2001 erreicht.
- DB Regio Nordost: Am Standort der DB Regio Werkstatt Cottbus wurde zwischen September 2001 und September 2002 mit einem QM-Berater an der Einführung eines QM-Systems gearbeitet. Die erfolgreiche Zertifizierung erfolgte im September 2002.

Die Kunden wurden durch ihre Berater kontaktiert und hinsichtlich ihrer Kooperationsbereitschaft befragt. Wenn sie einmal einverstanden waren, wurde ihnen in einem Brief die Vorgehensweise der Kooperation erläutert.⁵³³ Dazu wurde ein Dokument versendet mit der Erklärung des Evaluierungsmodells, dem Fragebogen und notwendigen Tabellen.⁵³⁴

- Fragebogen für die Perspektiven Prozess, Kunde und Berater.
- Evaluierungstabelle für die Perspektiven Prozess, Kunde und Berater.
- Evaluierungstabelle für die Perspektive Ergebnis.

Danach wurde per Telefon Kontakt aufgenommen, um einen passenden Termin für das Evaluierungstreffen zu vereinbaren. Für beide Projekte wurde ein Workshop organisiert.

Das allgemeine Feedback über das Modell war sehr positiv. Trotz der Bedeutung, die Kunde und Berater beider Projekte einer Evaluierung beimessen, wurde keines der beiden Projekte einer Evaluierung unterzogen.⁵³⁵ Die Teilnehmer waren sehr zufrieden mit den Ergebnissen dieser Zusammenarbeit und haben eine strukturierte Evaluation mit den Beratern für sehr wichtig und relevant erachtet.

Es wurden auch Verbesserungspotentiale identifiziert, die von großer Bedeutung für die zukünftige Anwendung des Modells sind. Im Folgenden werden die Schwach- und Schwerpunkte des Modells präsentiert, sie werden in drei Kategorien unterteilt. In der ersten Kategorie wird auf die Kritik zum Modell eingegangen. In der zweiten Kategorie wird die Kritik zum Validierungssystem beleuchtet. In der dritten Kategorie wird auf die Schwerpunkte eingegangen, die vom Berater und Kunde hervorgehoben wurden. Danach wird auf einige Vorschläge eingegangen, die eine bessere Anwendung des Modells in der Praxis gewährleisten können.

⁵³³ Diesen Brief finden Sie im Anhang 1.

⁵³⁴ Dieses Dokument befindet sich im Anhang 2.

⁵³⁵ Dies bestätigt die Ergebnisse von anderen Befragungen, die in der Problemstellung dieser Arbeit bereits präsentiert wurden.

1. SCHWACHPUNKTE DES MODELLS

Innerhalb der Perspektive Ergebnis wurde bei Berater und Kunde ein Verständnisproblem hinsichtlich der Variablen „Externer Faktor“ festgestellt. Für eine bessere Anwendung des Modells sollte in Zukunft der Externe Faktor besser erklärt werden.

2. SCHWACHPUNKTE DER VALIDIERUNG

Für die Perspektive Prozess, Kunde und Berater waren die Teilnehmer der Validierung nicht immer mit der angewendeten Skalierung für jede Frage einverstanden. Sie betrachten auch die Skalierung von bestimmten Fragen als „zu negativ“ formuliert. Dieses Problem wäre nicht aufgetreten, wenn das Modell schon am Anfang des Projekts angewendet worden wäre, d.h. wenn am Anfang Berater und Kunde gemeinsam die Kennzahlen und ihre Skalierung bestimmt hätten.

Insbesondere die Kunden haben Probleme mit dem Ausfüllen der Evaluierungstabelle für die Perspektive Ergebnis. Auch hier kann festgestellt werden, dass diese Schwierigkeit nicht aufgetreten wäre, wenn Berater und Kunden die Ziele und Messmethoden am Anfang des Projektes vereinbart hätten. Bestimmte Ziele konnten z.B. nicht gemessen werden, da keine Daten vorhanden waren.

3. SCHWERPUNKTE DES MODELLS

Berater und Kunde haben die gemeinsame Evaluierung als sehr positiv betrachtet. Die Diskussion jeder Kennzahl war sehr hilfreich und interessant. Es wurde auch signalisiert, dass die Evaluation noch effizienter gewesen wäre, wenn von Anfang an das Evaluierungsmodell verwendet worden wäre. Dieser Aspekt wurde als besonders wichtig für die Perspektive Ergebnis erachtet.

Die Teilnehmer fanden ferner die Reflexion über die unterschiedlichen Kriterien, die ohne die strukturierte Evaluation nicht betrachtet worden wären, sehr bedeutsam.

Die Evaluation von Prozess, Kunde und Berater mittels Fragebogen wurde als sehr geeignet betrachtet. Diese Methode wurde als einfach und effizient gelobt.

Die Kennzahlen, die die Zusammenarbeit von Beratern und Kunden betrachten, wurden ebenfalls als sehr positiv bewertet.

VORSCHLÄGE FÜR EINE BESSERE ANWENDUNG

Mit Hilfe des Feedbacks von Beratern und Kunden können einige Vorschläge für die zukünftige Anwendung des Modells identifiziert werden:

Zunächst einmal soll für die Perspektiven Prozess, Berater und Kunden die Evaluation anhand von Fragebögen durchgeführt werden. Kunde und Berater bearbeiten für sich diese Fragebögen. Danach füllen sie im Rahmen einer konstruktiven Diskussion die Evaluationstabelle für diese Perspektiven gemeinsam. Die Formulierung von Fragen ist sehr wichtig, da eine ungenaue Formulierung oder Skalierung der Antworten Einfluss auf die Ergebnisse hat. Die Struktur der Fragebögen wurde somit ebenfalls als sehr wichtig erachtet.

Für die Perspektive Ergebnis muss eine Zielvereinbarung am Anfang des Projekts erarbeitet werden, d.h. Festhalten der lang- und kurzfristigen Ziele in Tabellenform.

7 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurde der Mangel eines Evaluierungsmodells für die Beratung und die Bedeutung der Existenz eines solchen Modells bewiesen. Dementsprechend wurde als Ziel dieser Arbeit die Entwicklung eines Evaluierungsmodells für die Beratung festgelegt.

Die Basis für die Entwicklung des Evaluierungsmodells sind:

- Die Grundlagen des Qualitätsmanagements
- Die Analyse des Beratungsprozess
- Die Analyse der Erfolgsfaktoren des Beratungsprojekts

Zunächst wurde auf die Bedeutung des Begriffes “Beratung” eingegangen. Die vorhandenen Definitionen in der Literatur wurden analysiert, die wichtigen Charakteristika der Beratung wurden identifiziert und eine neue Referenzdefinition entwickelt. Die Beratung als System wurde als nächstes analysiert. Berater und Kunden als Hauptaktoren der Beratung wurden untersucht, sowie der Beratungsprozess, in dem die beiden Akteure interagieren. Darüber hinaus wurde ein neues Phasenmodell für den Beratungsprozess entwickelt. Als Basis hierfür wurde der Problemlösungsstern verwendet.

Bevor das Evaluierungsmodell entwickelt werden konnte, wurden in einem ersten Schritt die Anforderungen an das Modell identifiziert. Dafür wurde die Literatur über Dienstleistungen, Qualität und Dienstleistungsqualität untersucht. Aus dieser Analyse wurden zahlreiche Schlussfolgerungen gezogen, die Wichtigsten sind:

- Die Struktur eines Evaluierungsmodells kann nach den vier Perspektiven Berater, Prozess, Ergebnis und Kunde aufgebaut sein.
- Ein Kennzahlensystem als geeignetes Möglichkeit für die Evaluierung wird als nötig erachtet.
- Die Bedeutung einer gemeinsamen Evaluierung durch den Berater und den Kunden wurde festgestellt.

Als nächster Schritt bei der Entwicklung des Evaluierungsmodells wurden die vorhandenen Untersuchungen über Unternehmensberatung analysiert. Wichtige Evaluierungskriterien wurden somit identifiziert, die sehr hilfreich bei der Entwicklung eines Evaluierungsmodell wurden.

Die vorhandenen Techniken der Dienstleistungsqualität wurden mit dem Ziel untersucht, nützliche Techniken für die Entwicklung des Evaluierungsmodells zu finden. Bei der Analyse wurden die folgenden Techniken gefunden:

- Blueprinting; die Bedeutung der Entwicklung eines Blueprinting für die Beschreibung des Beratungsprozesses und bei der Analyse der Interaktionen von Berater und Kunde im Prozess ist sehr hoch.
- Sequentielle Ereignis Methode; die Bedeutung der Anwendung der SEM für die Einordnung der Evaluierungskriterien in den Phasen des Beratungsprozesses ist hoch.

Nach diesen Analysen ist das Modell selbst entwickelt worden. Zuerst wurde jede Perspektive einzeln betrachtet und danach die Verbindung der Perspektiven in dem Modell als Ganzem betrachtet.

Für die Perspektive Ergebnis können die konkreten Ziele jedes Projekts nicht festgelegt werden, da sie spezifisch für jedes Projekt sind. Auf die Richtlinien für die korrekte Evaluierung wurde eingegangen und die Tabellen für eine strukturierte Vorgehensweise bei der Betrachtung dieser Perspektive wurden erarbeitet. Diese Tabellen müssen im Laufe des Projekts vom Berater und Kunden ausgefüllt werden, um die Evaluierung durchzuführen.

Für die Perspektiven Prozess, Berater und Kunde wurde zunächst der Prozess anhand eines Blueprintings analysiert. Die Vorgehensweise war für die drei Perspektiven sehr ähnlich:

Im ersten Schritt wurden die Evaluierungskriterien identifiziert. Im zweiten Schritt wurden Kennzahlen gesucht, die diese Kriterien messbar machen. Die Kriterien und Kennzahlen und deren Skalierung sollten nicht als fest betrachtet werden und sind somit nur Vorschläge. Berater und Kunden müssen sich am Anfang jedes Projekts klar werden, welche Kriterien und Kennzahlen mit welcher Skalierung sie vereinbaren möchten.

Ein geeignete Vorgehensweise, um die Evaluierung dieser drei Perspektiven durchzuführen, wird danach dargestellt. Die Kennzahlen werden vom Berater und Kunden einzeln anhand Fragebögen evaluiert, dann wird eine Evaluierungstabelle gemeinsam ausgefüllt.

Die Anwendbarkeit des allgemeinen Evaluierungsmodells wurde durch die Bewertung in zwei realen Projekten nachgewiesen. Die beiden Projekte hatten das Ziel der Einführung eines QMS nach den Anforderungen den DIN EN ISO 9001:2000, deshalb wurde das allgemeine Modell für diese Art von Projekte mittels eines Workshops mit QM-Fachleuten angepasst.

Die vorliegende Arbeit ist der erste Schritt in der Literatur auf der Suche nach einem Evaluierungssystem für Beratungsprojekte. Die Anpassung dieses allgemeinen Modells auf verschiedene Art von Beratungsprojekte, wie hier beispielweise für die Einführung eines QMS nach den Anforderungen den DIN EN ISO 9001:2000 erfolgte, ist die nächste Herausforderung bei der Evaluierung von Beratungsprojekten.

Anhang 1: Kontaktbrief für Kunden



Berlin, Oktober 2002

Sehr geehrter Herr XXXX,

der Lehrstuhl für Qualitätsmanagement Volkswagen der Universidad de Navarra und der Lehrstuhl für Qualitätswissenschaft der TU-Berlin möchten sich bei Ihnen für ihre Mithilfe im Voraus bedanken.

Innerhalb des Forschungsprojektes “Qualität in der Beratung” wurde in den letzten vier Jahren die Literatur im Bereich Beratung erforscht und ein allgemeines Evaluierungsmodell für Beratungsprojekte entwickelt. Als nächster Schritt folgt die Anwendung des entwickelten Evaluierungsmodells in der Praxis. Dafür wurde das Modell an ein Projekt zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystemes nach den Anforderungen des DIN-EN-ISO 9001:2000 angepasst. Sie haben vor kurzem ein Projekt mit dieser Charakteristika beendet, und wir würden gerne unser Evaluierungsmodell auf dieses Projekt anwenden.

Auf den nächsten Seiten bekommen Sie die benötigten Informationen, um die Evaluierung Ihres Projektes anhand des Modells durchführen zu können. Wir bitten Sie, die Einführung zu lesen und die Fragebögen auszufüllen.

In den nächsten Tagen werden wir uns mit Ihnen in Kontakt setzen, um einen passenden Termin zu vereinbaren, an dem wir mit Ihnen und Ihrem Berater die Evaluierung des Projektes und die Nutzung des entwickelten Evaluierungsmodells besprechen können.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr.-Ing. Ricardo Mateo
Cátedra de Calidad Volkswagen-UN
Fac. Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Navarra

Prof. Dr.-Ing. Joachim Herrmann
Fachgebiet Qualitätswissenschaft
Institut für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetrieb
Technische Universität Berlin

Anhang 2: Das Evaluierungsmodell für Beratungsprojekte

Im Folgenden werden Ihnen alle wichtigen Informationen gegeben, die Sie zur Evaluierung anhand des Modells benötigen. Es wird versucht, Ihnen die Vorgehensweise näherzubringen und aufzuzeigen, wie Sie zu dieser wissenschaftlichen Arbeit beitragen können.

Im Folgenden wird vom Kunden gesprochen, wenn Sie gemeint sind.

- Erstens finden Sie die wichtigen Informationen über das Evaluierungsmodell. Die Struktur, die Vorgehensweise und die Hauptpunkte der Evaluation sind u.a. Aspekte, auf die in diesem Abschnitt eingegangen wird.
- Als Zweites wird die geplante Vorgehensweise bei der Mitarbeit an diesem Forschungsprojekt aufgezeigt. Dazu werden alle Schritte zur Anwendung des Evaluierungsmodells in der Praxis dargestellt. Ihre Mitarbeit ist nur im letzten Schritt (Workshop II) notwendig.
- Als Drittes finden Sie die Fragebögen für die Kunden. Diese Fragen beantworten Sie bitte vor unserem nächsten Treffen.

1 Evaluierungsmodell

1.1 Hauptpunkte des Modells

Das Modell basiert auf den folgenden Punkten

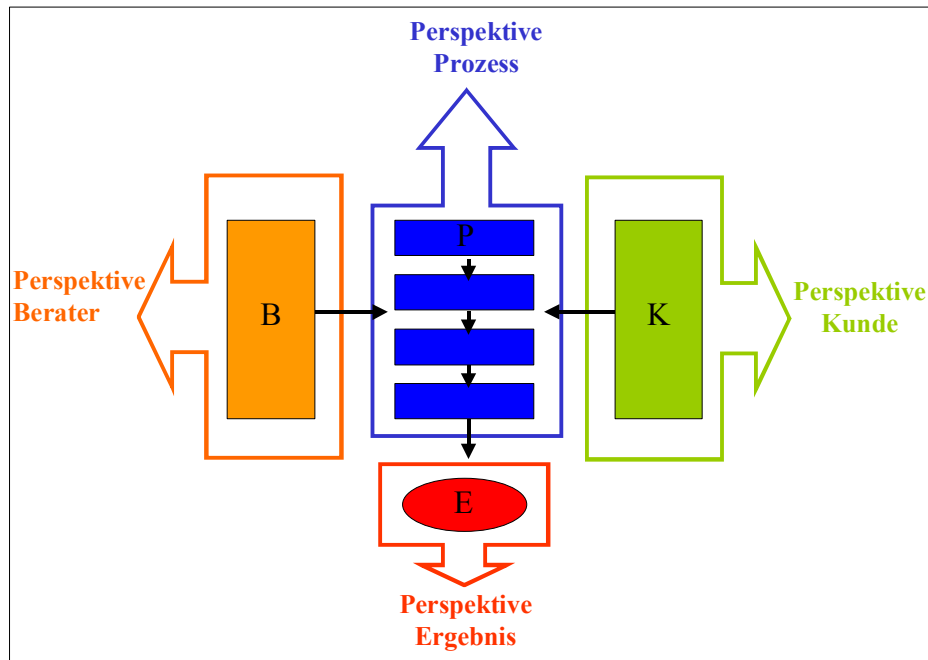
- Aktive Mitarbeit von Berater und Kunde bei der Evaluierung des Projektes.
- Berater und Kunde sind die Hauptaktoren des Projektes und beide evaluieren das Projekt.
- Nicht nur die Ergebnisse sondern auch der Beratungsprozess werden evaluiert.

1.2 Die Struktur des Modells:

Um die Evaluierung eines Beratungsprojektes durchführen zu können, wurden vier Perspektiven identifiziert:

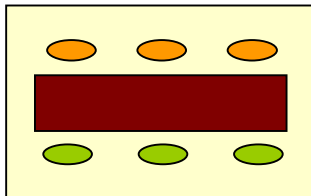
- Berater: Der Berater ist wesentlicher Teil des Projektes. Viele Kennzahlen der Evaluierung sind mit ihm verbunden.
- Kunde: Diese Perspektive betrachtet den Kunden als aktiven Teilnehmer des Projektes. Der Kunde soll auch als ein entscheidender Teil des Projektes betrachtet werden. Nur durch die Mitarbeit des Kunden kann das Projekt erfolgreich durchgeführt werden.
- Prozess: Diese Perspektive hat eine große Bedeutung, da im Laufe des Projektes noch Verbesserungspotentiale identifiziert und umgesetzt werden können.
- Ergebnis: Diese Perspektive hat für den Kunden die größte Bedeutung. In dieser Perspektive werden die Ziele des Projektes evaluiert. Es wird festgestellt, ob die Beratung die Ziele des Projektes erfüllt hat.

Das folgende Bild stellt die Struktur des Modells dar:



1.3 Vorgehensweise der Evaluierung:

1 Kick-off



Zu Beginn des Projektes treffen sich Berater und Kunde, um das Bewertungssystem festzulegen:

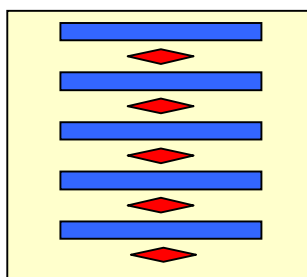
Perspektive Ergebnis:

Zusammenfassung des Projektziels in einem Satz.

Festlegung der kurz- und langfristigen Ziele: Vorbereitung von Bewertungstabellen.

Perspektiven Berater, Kunde und Prozess: Übereinstimmung der Bewertungsform jedes Indikators; Festlegung der Indikatoren.

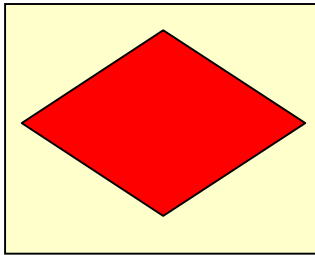
2 Bewertung während des Projekte



Während des Projektes müssen Berater und Kunde in jeder Phase die entsprechenden Indikatoren bewerten.

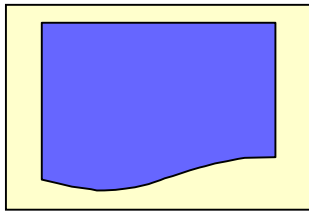
Der exakte Zeitpunkt und die Form für die Durchführung dieser Bewertungen wurden im Anfangstreffen festgelegt.

3 Abschlussbesprechung



Am Ende des Projektes muss eine Abschlussbesprechung durchgeführt werden, um die verbleibenden Indikatoren zu evaluieren und Schlussfolgerungen zu ziehen.

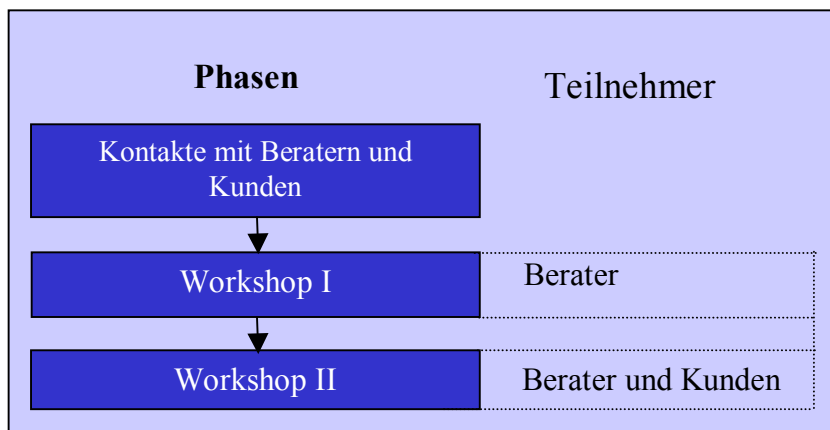
4 Abschlussbericht



Die endgültigen Ergebnisse und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen werden im Abschlussbericht dargestellt. Dabei darf sich der Bericht nicht auf eine reine Ergebnisdarstellung beschränken. Um einen Prozess der Kontinuierlichen Verbesserung zu initiieren, ist es vielmehr notwendig, Empfehlungen und geplante Maßnahmen zu nennen.

Im Rahmen Ihres Projekts benötigen wir nur die Mitarbeit in der dritten Phase. Das heißt, Sie und Ihr Berater werden anhand Fragebögen das Projekt evaluieren und eine Abschlussbesprechung durchführen.

2 Phasen der “Anwendung des Evaluierungsmodells in der Praxis”



▪ *Workshop I mit Beratern auf dem Gebiet des Qualitätsmanagement*

Der erste Workshop mit Beratern fand am 25. September 2002 statt. An diesem Workshop haben sechs Berater und andere Fachleute teilgenommen. Das allgemeine Evaluierungsmodell wurde präsentiert und an die Anwendung des Modells auf ein Projekt zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach den Anforderungen der DIN-EN-ISO 9001:2000 angepasst.

▪ ***Workshop II mit Beratern und ihren Kunden***

Wir bitten Sie an diesem Workshop teilzunehmen. Hierfür erhalten Sie einen Fragebogen für die Evaluierung des Projektes aus Sicht des Kunden. Diesen Fragebogen sollen Sie vor dem Workshop ausfüllen.

In dem Workshop werden alle Perspektiven der Evaluation diskutiert. Für jeden Aspekt werden Berater und Kunden ihre Meinungen darstellen und versuchen, zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen.

Ziel des Workshop ist:

- Eine konstruktive Diskussion über das derzeitige Projekt mit Verbesserungsvorschlägen für zukünftige Beratungsprojekte.
- Positive und negative Aspekte der Evaluation mit Hilfe des Modells zu bestimmen.
- Verbesserungsvorschläge über das Evaluierungsmodell zu sammeln.

Vorgehensweise:

- Dynamisches Gespräch: Mit Hilfe der Fragebögen von Beratern und Kunden werden alle wichtigen Aspekte diskutiert.
- Am Ende werden Schlussfolgerungen abgeleitet.

3 Kunden-Fragebögen: “Evaluierung der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000”

Die Fragebögen sind nach den vier Perspektiven gegliedert. Sie finden die Fragen für die Perspektiven *Prozess*, *Kunde* und *Berater*. Danach in einem neuen Abschnitt finden Sie die Fragen für die Perspektive *Ergebnis*.

Dann finden Sie die Bewertung/Evaluierung für die Perspektiven *Prozess*, *Kunde* und *Berater* und die Evaluierung für die Perspektive *Ergebnis*.

Bevor das Treffen mit dem Berater stattfindet, sollen Sie die Fragebögen ausfüllen und die Perspektive Ergebnis evaluiert werden.

1 Perspektive Prozess

P₁ : Wurde der Zeitplan eingehalten?			Kommentar/e
Immer	Teilweise	Nie	
P₂ : Wurden die vereinbarten Termine häufig verschoben? (Sie können die folgende Formel anwenden: Anzahl der Verschiebungen / Anzahl der Treffen)			Kommentar/e
Annehmbar $< 0,2$	Problematisch $0,2-0,5$	Kritisch $> 0,5$	
P₃ : Konnte häufig konstruktiv diskutiert werden?			Kommentar/e
Immer	Teilweise	Nie	

P₄ : Wieviel Prozent der Ziele wurden an den Beratungstagen durchschnittlich erreicht?			Kommentar/e
Gut > 80%	Problematisch 50-80%	Ernst < 50%	
P₅ : Wie stark waren die Projektmitglieder eingebunden?			Kommentar/e
Hoch	Mittel	Niedrig	
P₆ : In welchem Umfang waren darüber hinaus Mitarbeiter in das Projekt eingebunden?			Kommentar/e
Hoch	Mittel	Niedrig	
P₇ : Wie häufig wurde von der ursprünglichen Projektsplanung abgewichen?			Kommentar/e
Annehmbar Keine Veränderung oder nur aufgrund externer Faktoren.	Problematisch Änderungen teilweise aufgrund externer Faktoren	Ernst Änderungen aufgrund organisatorischer Probleme	
P₈ : Wurden die ursprüngliche Projektziele geändert?			Kommentar/e
Annehmbar Keine Veränderung oder nur aufgrund externer Faktoren	Problematisch Änderungen teilweise aufgrund externer Faktoren	Ernst Änderungen aufgrund organisatorischer Probleme	

P₉: Wie war die Qualität der Informationen vom Kunden für den Berater und umgekehrt?			Kommentar/e
Angemessen	Problematisch	Kritisch	
P₁₀: Waren ausreichende Informationen vorhanden?			Kommentar/e
Angemessen	Problematisch	Kritisch	

2 Perspektive Kunde

K₁ : Wie hoch war die Anzahl kundenbedingter Aufschübe der Treffen? (Sie können die folgende Formel anwenden: Anzahl der Verschiebungen / Anzahl der Treffen. Sie brauchen dies nur zu schätzen)			Kommentar/e
Annehmbar $< 0,2$	Problematisch $0,2-0,5$	Kritisch $> 0,5$	
K₂ : Gab es Projektverzug aufgrund verspäteter Informationsweitergabe durch den Kunden? (Sie können die folgende Formel anwenden: Summe aller Tage mit Verspätung / Gesamtzahl der Projekttag. Sie brauchen dies nur zu schätzen)			Kommentar/e
Annehmbar $< 0,2$	Problematisch $0,2-0,5$	Ernst $> 0,5$	
K₃ : Waren die erhaltenen Informationen für den Berater verständlich?			Kommentar/e
Ja immer	Zum Teil	Nie	
K₄ : Welcher Anteil der Vorschläge im Laufe des Projekts waren vom Kunden?			Kommentar/e
Gut	Nicht genügend	Kein	
K₅ : Wurden die geplanten Maßnahmen zum vorgesehenen Zeitpunkt implementiert?			Kommentar/e
Positiv Implementierung zum vorgesehenen Zeitpunkt	Negativ Implementierung mit Verzögerung	Sehr negativ Keine Implementierung	

K₆ : Wie groß war der Umsetzungsgrad der geplanten Maßnahmen?			Kommentar/e
Annehmbar > 80%	Problematisch 50-80%	Kritisch < 50%	
K₇ : Wann wurden Verbesserungsmaßnahmen festgelegt?			Kommentar/e
Sehr Positiv Während des Projektes	Positiv Am Ende des Projektes	Negativ Keine Verbesserungsmaßnahmen	
K₈ : Waren genügend finanzielle Ressourcen für das Projekt verfügbar? (Das Beraterhonorar ist hierbei auszuschließen. Nur die finanziellen Mittel, um das Projekt erfolgreich durchführen zu können)			Kommentar/e
Positiv Finanzielle Mittel angemessen	Negativ Finanzielle Mittel nicht ausreichend	Sehr negativ Finanzielle Mittel deutlich zu gering	

3 Perspektive Berater

B₁ : Hatten Berater und Kunden Kommunikationsprobleme? (Sie sollten zwei Variablen betrachten: Häufigkeit der Missverständnisse und Grad der Missverständnisse)			Kommentar/e
Annehmbar Gering bzw. leicht	Problematisch Oft bzw. leicht	Kritisch Sehr oft bzw. leicht, gering bzw. ernst, oft bzw. ernst oder sehr oft bzw. ernst	
B₂ : Wie beurteilen Sie die Kommunikationsfähigkeiten des Beraters?			Kommentar/e
Ausgezeichneter Kommunikator	Mittelmässiger Kommunikator	Schlechter Kommunikator	
B₃ : Wie beurteilen Sie die Qualität des Beratungsberichtes? (Falls kein Beratungsbericht existiert, sollten Sie die Qualität von anderen schriftlichen Mitteilungen des Beraters beurteilen)			Kommentar/e
Ausgezeichnet	Angemessen	Nicht angemessen	
B₄ : Wie finden Sie die Planung durch den Berater? (Sie können die folgende Formel anwenden: Anzahl der realen Tage / Anzahl der geplanten Tage. Sie brauchen dies nur ungefähr zu rechnen)			Kommentar/e
Annehmbar 0,8-1,1	Problematisch 0,75-0,8 1,1-1,25	Kritisch Rest	
B₅ : Wie hoch war die Anzahl beraterbedingter Aufschübe der Treffen? (Sie können die folgende Formel anwenden: Anzahl der Verschiebungen / Anzahl der Treffen. Sie brauchen dies nur ungefähr zu schätzen)			Kommentar/e
Annehmbar < 0,2	Problematisch 0,2-0,5	Ernst > 0,5	

B₆ : Wie gut kann der Berater Probleme analysieren?				Kommentar/e
Ausgezeichnet	Gut	Ausreichend	Ungenügend	
B₇ : Wie gut kann der Berater Probleme lösen?				Kommentar/e
Ausgezeichnet	Gut	Ausreichend	Ungenügend	
B₈ : Wie gut hatte der Berater den Projektablauf unter Kontrolle?				Kommentar/e
Ausgezeichnet	Gut	Ausreichend	Ungenügend	
B₉ : Hat der Berater während des Projekts Verbesserungen angeregt und implementiert?				Kommentar/e
Ausgezeichnet	Gut	Ausreichend		
B₁₀ : Wie professionell war der Berater beim Informationsmanagement? (Informationsweitergabe, Umgang mit Vertraulichen Daten etc.)				Kommentar/e
Gut		Ausreichend		

B₁₁ : Wie war das Verhalten und das Auftreten des Beraters im Rahmen des Projektes?				Kommentar/e
Ausgezeichnet	Gut	Ausreichend	Ungenügend	
B₁₂ : Hatte der Berater die für die Anforderungen des Projektes erforderliche Qualifikation (Ausbildung + Wissen)?				Kommentar/e
Ausgezeichnet	Gut	Ausreichend	Ungenügend	

4 Perspektive Ergebnis

Für diese Perspektive erfolgt die Evaluation mittels einer Tabelle. Die dargestellten Ziele sind das Ergebnis eines Workshops, der mit QM-Beratern durchgeführt wurde. Wenn Sie die Ziele ergänzen oder verändern möchten, können Sie dies gerne tun. Änderungen an den Ergebnissen bzw. Zielen und Gewichtungen können Sie gerne vornehmen. Diese werden anschließend im Workshop mit dem Berater abgestimmt.

Zum besseren Verständnis der Tabelle dienen folgende Angaben:

Beschreibung	Allgemeine Beschreibung der Ziele.
Wert in S_1	Der Wert der Zielvariablen zum Start des Projektes.
Wert in S_2	Der gewünschte Wert der Zielvariablen zum Ende des Projektes.
Methode	Beschreibung des Vorgehens zum Evaluieren des Zielwertes
Zeitpunkt der Evaluierung	Wann wird die Evaluierung durchgeführt.
Gewicht *	Relative Bedeutung in %, (wobei die Summe über alle Gewichte 100% ergeben muss.)
Externe Faktoren	Mögliche externe Faktoren und deren Betrachtung.**
Ergebnis	Ergebnis der Evaluation für jedes Ziel.

*Das Gewicht entspricht der relativen Bedeutung jedes Ziels. Um die Evaluierung dieser Perspektive durchführen zu können sind diese Gewichte sehr wichtig.

** Ein externer Faktor ist ein Faktor der das Ergebnis beeinflusst, aber nicht durch Berater oder Kunden beeinflusst werden kann.

	Beschreibung	Wert in S ₁	Wert in S ₂	Methode	Zeit- punkt	Ge- wicht	Externe Faktoren	Ergeb- nis
Quan- tifi- zier- bare Ziele	Zertifizierungsreife: Das Unternehmen soll am Ende des Projekts das Zertifizierungsaudit bestehen können.	?	100	% von 1 bis 100	Am Ende			
	Grad der fristgerecht dokumentierten Prozesse:	0	100	% von 1 bis 100	3 Mon. vor Projekt-Ende			
	Anzahl der angestoßenen KVP Projekte Vor Projektende sollen X KVP Projekte durchgeführt werden.	0	X	Anzahl pro Standort	Am Ende			
	Fehlerkosten: Die Fehlerkosten sollen bis zum Ende des Projekts um X € gesenkt werden	X1	X2	€	Am Ende			
	Leistungskennzahlen für die Prozesse (Prozessperformance) Am Ende des Projekts sollen Leistungskennzahlen zu allen wichtigen Prozessen vorhanden sein.	X1	X	Von der Kennzahl abhängig	Am Ende			
	Wissensstand aller MA zum QMS: Beim Zertifizierungsaudit sollen alle Mitarbeiter die benötigten Kenntnisse zum QMS haben.	?	80	% der Kenntnisse des QMS von MA	Zum Audit			
Nicht quanti- fizier- bare Ziele	Zertifikat: Am Ende des Projekts soll der Kunde das Zertifikat zur ISO 9001:2000 erhalten.	Nein	Ja	-	Zum Audit			
	Kennzahlen für die Prozesse vorhanden: Beim Zertifizierungsaudit sollen alle Prozesse entsprechende Kennzahlen haben.	Nein	Ja	-	Zum Audit			
	Erstellung eines QMH: 3 Monate vor Projektende soll das QMH fertig sein.	Nein	Ja	-	3 Mon. vor Projekt-Ende			
	Vorhandensein einer Qualitäts-Politik: 6 Monate vor Projektende soll eine Q-Politik definiert sein.	Nein	Ja	-	6 Mon. vor Projekt-Ende			

Im Rahmen des Workshops wurden zwei weitere Ziele festgelegt, sie einige Zeit nach Projektende evaluiert werden sollten:

- **Erfassung der Kundenzufriedenheit:** Die Kundenzufriedenheit soll erfasst werden. Dieses nicht quantifizierbare Ziel soll, nach Meinung der Fachleute, ein Jahr nach Projektende evaluiert werden.

- **Pflegeaufwand für das Qualitätsmanagementhandbuch:** die Pflege des QMH soll nicht mehr als einen halben Mannmonat im Jahr beanspruchen. Diese Ziele sollte nach dem ersten Überwachungsaudit evaluiert werden.

5 Evaluierung der Perspektiven Prozess, Kunde und Berater

Nun wird dargestellt, wie die Evaluierung der ersten drei Perspektiven erfolgt.

Die folgende Tabelle soll im Abschlussgespräch ausgefüllt werden. Für jede Kennzahl sollen Berater und Kunde sich einigen. Für die Evaluierung jeder Kennzahl verwenden Berater und Kunde als Grundlage die Fragebögen, die sie ausgefüllt haben.

Von der Beobachtung der Perspektiven Berater, Prozess und Kunde können bestimmte Charakteristiken identifiziert werden:

- Die meisten ermöglichen eine in Stufen eingeteilte Evaluation.
- Die Evaluationsstufen sind 2 - 4.
- Die Stufen können in zwei Teile geordnet werden:
 - Positive: Evaluationen von Kennzahlen, die mehr oder weniger positiv sind.
 - Negative: Evaluationen von Kennzahlen, die mehr oder weniger negativ sind.

Deshalb wird in der Tabelle die positive Evaluation mit einem Plus dargestellt und die negative mit einem Minus.

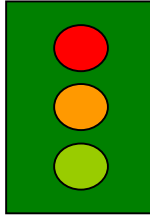
Sehr positiv: ++

Positiv: +

Negativ: -

Sehr negativ: --

In diesem Punkt sind die Perspektiven zu betrachten. Um die Evaluation in einer Perspektive durchführen zu können, müssen die Punkte addiert werden. Eine Zahl ist nicht repräsentativ und bedeutet keine Hilfe für die Führung des Projekts, deshalb wird als nächstes ein Ampelsystem eingeführt. Die Ampel ist ein einfaches System, um den Wert der Evaluation darzustellen. Auf die Bedeutung jeder Farbe wird nun eingegangen.



Rote Ampel: die Situation ist kritisch und es sollten sofortige Verbesserungsmaßnahmen getroffen werden.

Orange Ampel: eine Verbesserung ist möglich und wünschenswert. Verbesserungsmaßnahmen sind nötig.

Grüne Ampel: alles läuft gut.

Für jede Perspektive müssen die Intervalle, die rot, orange oder grün entsprechen, kalkuliert werden.

Intervall für die Prozessperspektive:

Maximale Anzahl von Punkten	12	Intervall (-18,12)
Minimale Anzahl von Punkten	-18	
Rote Ampel	(-18 , -11)	
Orange Ampel	(-10 , 5)	
Grüne Ampel	(6 , 12)	

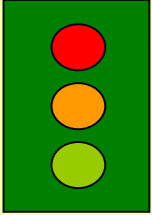
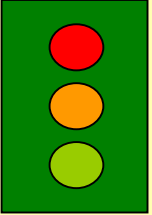
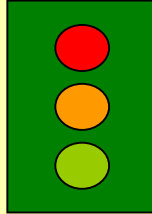
Intervall für die Kundenperspektive:

Maximale Anzahl von Punkten	9	Intervall (-15,9)
Minimale Anzahl von Punkten	-15	
Rote Ampel	(-15 , -9)	
Orange Ampel	(-8 , 3)	
Grüne Ampel	(4 , 9)	

Intervall für die Beraterperspektive:

Maximale Anzahl von Punkten	20	Intervall (-20,20)
Minimale Anzahl von Punkten	-20	
Rote Ampel	(-20 , -11)	
Orange Ampel	(-10 , 9)	
Grüne Ampel	(10 , 20)	

Mit Hilfe der folgenden Tabelle können sie die Evaluierung der Perspektiven gemeinsam mit dem Berater durchführen. Nur wenn Sie das als nötig betrachten, können Sie die Spalte „Prioritäten/Gewicht“ anwenden.

Perspektive	Kennzahl	Evaluation				Prioritäten/ Gewicht	Evaluation Perspektive
Prozess	P ₁	+	-	--			Gesamt-Punktzahl: <input type="text"/> Ampel: 
	P ₂	+	-	--			
	P ₃	+	-	--			
	P ₄	+	-	--			
	P ₅	++	+	-			
	P ₆	++	+	-			
	P ₇	+	-	--			
	P ₈	+	-	--			
	P ₉	+	-	--			
	P ₁₀	+	-	--			
Kunde	K ₁	+	-	--			Gesamt-Punktzahl: <input type="text"/> Ampel: 
	K ₂	+	-	--			
	K ₃	+	-	--			
	K ₄	+	-	--			
	K ₅	+	-	--			
	K ₆	+	-	--			
	K ₇	++	+	-			
	K ₈	+	-	--			
Berater	B ₁	+	-	--			Gesamt-Punktzahl: <input type="text"/> Ampel: 
	B ₂	++	+	-			
	B ₃	++	+	-			
	B ₄	+	-	--			
	B ₅	+	-	--			
	B ₆	++	+	-	--		
	B ₇	++	+	-	--		
	B ₈	++	+	-	--		
	B ₉	++	+	-			
	B ₁₀	+	-				
	B ₁₁	++	+	-	--		
	B ₁₂	++	+	-	--		

Literaturverzeichnis

- ABBOTT, L. (55) „Quality and Competition“. New York.
- BABAKUS, E., BOLLER, G.W. (92) „An empirical assessment of the SERVQUAL scale“. In: Journal of Business Research, 24, S. 253-268.
- BEREKOVEN, L. (83) „Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland“. Bände I und II, Göttingen.
- BERRY, L. (86) „Big Ideas in Services Marketing“. In: VENKATESAN, M; SCHALENSE, D.M. MARSHALL, D. (Hrsg.) „Creativity in Services Marketing: What's new?“. Chicago: American Marketing Association.
- BERRY, L., BENNET D.R., BROWN, C.W. (89) „Calidad de servicio- Una ventaja estratégica para las instituciones financieras“. Ediciones Díaz de Santos.
- BICKEL, W. (88) „Die Unternehmensberatung mittelständischer Unternehmen durch Kreditinstitute“. Bergisch Gladbach; Köln: Eul, Reihe: Gründung, Innovation und Beratung. Bd. 9.
- BIDWELL, R., LIPPITT, G. (71) „Attitudes of consultants and clients to research on the consultation process“. Unveröffentlichtes Manuskript, George Washington University, Washington, D.C.
- BITNER, M.J. (93) „Managing the Evidence of Service“. In: SCHEUNING, C. (93) „The Service Quality Handbook“. AMACOM, S. 358-370.
- BITNER, M.J., BOOMS, B.H., MOHR, L.A. (94) „Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint“. In: Journal of Marketing. Vol. 58 (October 1994), S. 95-106.
- BITNER, M.J., BOOMS, B.H., TETREAULT, M.S. (90) „The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents“. In: Journal of Marketing. Vol. 54 (January 1990), S. 71-84.
- BRANDT, D. RANDALL (88) „How Service Marketers Can Identify Value-Enhancing Service Elements“. In: Journal of Services Marketing. Vol. 2. No 3, Summer 1988, S. 35-41.
- BROWN, S.W., SWARTZ, T.A. (89) „A Gap Analysis of Professional Service Quality“. In: Journal of Marketing. Vol. 53 (April 1989), S. 92-98.
- BRUHN, M. (91) „Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme“. In: BRUHN, M., STAUSS, B., (Hrsg.) „Dienstleistungsqualität -Konzepte-Methoden-Erfahrungen“. Wiesbaden:Gabler, S. 19-47.
- BRUHN, M. (96) „Das Unternehmen in der Dienstleistungsgesellschaft“. In: BULLINGER, H.J. (Hrsg.) „Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für moderne Management“. Berlin u. a., Springer
- CARMAN, J.M. (90) „Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions“. In: Journal of Retailing, 66 (1), S. 33-35.
- CARQUEVILLE, P. (91) „Rollentheoretische Analyse der Berater-/Klientenbeziehung“. In: HOFMANN, M. (Hrsg.) (91) „Theorie und Praxis der Unternehmensberatung“. Heidelberg, S. 247-280.
- CLARK, C. (57) „The Conditions of Economics Progress“. Third Edition, largely rewritten, London.
- CLARK, T. (95) „Managing Consultants – Consultancy as the Management of Impressions“. Open University Press. Buckingham. Philadelphia.
- COHEN, A. (00) „Viene la consultoría - Cómo asegurar los resultados de una consultoría de ventas“. Harvard-Deusto Marketing & Ventas. Noviembre/Diciembre 35, S. 58-64.

- CORSTEN, H. (83) „Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors“. Berlin.
- CORSTEN, H. (90) „Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen“. 2., durchges. Aufl. Wien:Oldenbourg.
- CRONIN J.J., TAYLOR, S.A. (92) „Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension“. In: Journal of Marketing. Vo. 56 (July 1992), S. 56-68.
- CRONIN J.J., TAYLOR, S.A. (94) „SERVPERF Versus SERVQUAL Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality“. In: Journal of Marketing. Vo. 58 (January 1994), S. 125-131.
- CROSBY, L.A. (93) „Measuring Customer Satisfaction“. In: SCHEUNING, C. (93) „The Service Quality Handbook“. AMACOM, S. 389-407.
- CROSBY, P.B. (79): „Quality is free“. New York.
- CUTHBERT, P.F. (96a) „Managing service quality in HE: is SERVQUAL the answer? Part 1“. In: Managing Service Quality. Volume 6. Number 2 1996, S. 11-16.
- CUTHBERT, P.F. (96b) „Managing service quality in HE: is SERVQUAL the answer? Part 2“. In: Managing Service Quality. Volume 6. Number 3 1996, S. 31-35.
- De SARBO, W., HUFF, L. ROLANDELLI, M.M., CHOI, J. (94) „On the Measurement of Perceived Service Quality“. In: RUST, R.T., OLIVER, R.L.(editors) „Service quality: new directions in theory and practice“. SAGE Publications, S. 201-222.
- DEUTSCHMAN, C. (93) „Unternehmensberater - eine neue „Reflexionselite?““. In: W. MÜLLER-JENTTSCH (Hrsg.) „Profitable Ethik - effiziente Kultur“. München/Mering, S. 57-82.
- DICHTL M. (98) „Standardisierung von Beratungsleistungen“ DUV Deutscher Universitäts- Verlag, Wiesbaden 1998.
- DIN-EN-ISO 8402:1995 „Qualitätsmanagement- Begriffe“. August 1995.
- DIN-EN-ISO 9000:2000 „Qualitätsmanagementsysteme- Grundlagen und Begriffe“. Dezember 2000.
- DÖGL, R. (86) „Strategisches Qualitätsmanagement im Industriebetrieb“. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- DONABEDIAN, A. (80) „The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment“. Bd. 1. Ann Arbor (MI): Health Administration Press.
- EDVARDSSON, B. (93) „The Role of Service Design in Achieving Quality“. In: SCHEUNING, C. (93) „The Service Quality Handbook“. AMACOM, S. 331-346.
- EDVARDSSON, B. (98) „Causes of customer dissatisfaction – studies of public transport by the critical-incident method“. In: Managing Service Quality. Volume 8. Number 3, 1998, S. 189-197.
- EDVARDSSON, B., STRANDVIK, T. (00) „Is a critical incident critical for a customer relationship?“ In: Managing Service Quality. Volume 10. Number 2, 2000, S. 82-91.
- EDWARDS, C.D. (68) „The Meaning of Quality“. In: Quality Progress 1. (1968) October, S. 36-39.
- EFFENBERGER, J. (98) „Erfolgsfaktoren der Strategieberatung: Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht“. Stuttgart: M und P, Verlag für Wissenschaft. und Forschung (zugl.: Braunschweig, Univ., Diss., 1996).
- ELFGEN, R. (88) „Organisationsberatung in mittelständischen Unternehmen“. Köln: Müller Botermann Verlag.
- ELFGEN, R. (91) „Systemische und kognitionstheoretische Perspektiven der Unternehmensberatung“. In: HOFMANN, M. (Hrsg.) „Theorie und Praxis der Unternehmensberatung“. Heidelberg, S. 281-308.

- ELFGEN, R., KANZOW, T., KLAILE, B., KLEIN, N. (84) „Dokumentation deutsch- und englischsprachiger Literatur zur Unternehmensberatung“. Stuttgart: Poeschel Verlag.
- ELFGEN, R., KLAILE, B. (87) Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit“. Stuttgart.
- ENGELHARDT, W.H., KLEINALTENKAMP, M., RECKENFELDERBÄUMER, M. (93) „Leistungsbündel als Absatzobjekt: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen“. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf). Jg. 45, Mai 1993, S. 395-426.
- ENGELTER, K.-A. (79) „Das Rationalisierungspotential im Dienstleistungsbereich. Zu den Möglichkeiten der Substitution persönlicher Leistungsträger durch realtechnische Systeme im Bereich der Produktion immaterieller Güter“. Frankfurt am Main, Bern, Las Vegas.
- FATZER, G., RAPPE-GIESECKE, K., LOOSS, W. (99) „Qualität und Leistung von Beratung – Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung“. Köln, EHP Organisation.
- FEIGENBAUM, A.V. (1961) „Total Quality Control“. Engineering and Management. New York/Toronto/London.
- FISCHER (95) „Agency-Theorie“. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 24 Jg., Heft 6, S. 320-322.
- FISHER, A.G.B. (35) „The Class of Progress and Security“. London.
- FLANAGAN, J.C. (54) „The Critical Incident Technique“. Psychological Bulletin. Vol. 51. Nr. 4, July 1954, S. 327-358.
- FLEISCHMAN, P. (84) „Prozessorientierte Beratung im Strategischen Management“. Diss., München.
- FOURISTIE, J. (54) „Die grosse Hoffnung des 20. Jahrhunderts“. Köln-Deutz.
- FRANKENHUIS, J. P. (77) „How to get a good consultant“. In: Harvard Business Review. November-December 1977, S. 133-139.
- FRIDRICH, A. (85) „Marketing- und Managementberatungen in mittelständischen Unternehmen“, Erich Schmidt Verlag; zugl. Stuttgart, Univ. Diss. Berlin.
- GABBIE, O., O'NEILL, M.A. (97) „SERVQUAL and the Northern Ireland hotel sector: a comparative analysis – part 2“. In: Managing Service Quality. Volume 7. Number 1, 1997, S. 43-49.
- GABELE, E., HIRSCH, I. (86) „Zur Qualität betriebswirtschaftlicher Beratungsleistungen für kleine Unternehmen. Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von Beratungsberichten“. In: Die Betriebswirtschaft. 46 Jg., 1986. Nr. 4, S. 486-500.
- GARVIN, D. A. (88) „Managing Quality“. Harvard Business School.
- GARVIN, D.A. (84) „What does „Product Quality“ really Mean?“. In: Sloan Management Review, 1984 Fall, S. 25-43.
- GARVIN, D.A. (88a) „Die acht Dimensionen der Produktqualität“. In: Harvard Manager, 10. (1988) 3, S. 66-74.
- GARVIN, D.A. (91) „Competing on the Eight Dimensions of Quality“. In: „Unconditional Quality“. Harvard Manager Review, S. 43-51.
- GEIGER, W. (96) „Qualität- Eine Begriffsentwicklung seit mehr als 2000 Jahren“. QZ 41 (1996). Heft 10. S.
- GEIGER, W. (01) „Qualität als Fachbegriff des QM“. In: ZOLLONDZ, H.D. (Hrsg.) „Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements“. München; Wien: Oldenbourg, 2001, S. 800-810.

- GEMÜNDEN, H.G. (99) „Geleitwort“. In: KÖPPEN, O.R. (99) „Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen - Die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen“ DUV (Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, Gabler. Diss.).
- GIESECKE, M., RAPPE-GIESECKE, K. (97) „Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung – die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft“. Frankfurt, Suhrkamp.
- GOGOLL, A. (96) „Qualitätstechniken für die Planung, Regelung und Verbesserung von Dienstleistungen“. Berlin, Februar 1996.
- GOVERS, C.P.M. (92) „The Judgement of Service Quality“. In: KUNST, P., LEMMINK, J. (eds.) „Quality Management in Services“. Assen/Maastricht, 1992, S. 29-40.
- GREENBAUM, T. (90) „The consultant's manual- A complete guide to building a successful Consulting practice“. John Wiley & Sons, Inc.
- GREINER, L.E., METZGER, R.O. (83) „Consulting to Management“. Englewood Cliffs.
- GROB, H.L. (92) „Ein produktivitätsorientierter Ansatz zur Evaluierung von Beratungserfolgen“. In: WAGNER, H., REINEKE, R. (Hrsg.) „Beratung von Organisationen: Philosophien – Konzepte – Entwicklungen“. Wiesbaden: Gabler, S. 79-99.
- GRÖNROOS, C. (82) „Strategic Marketing and Management in the Service Sector“. In: Research Report Nr. 8; Helsingfors; Swedish School of Economics and Business Administration.
- GRÖNROOS, C. (84) „A Service Quality Model and its Marketing Implications“. In: European Journal of Marketing, 18. Jg., Nr. 4, S. 36-44.
- GRÖNROOS, C. (90) „Service management and marketing: Managing the moment of truth in service competition“. Lexington Books.
- GUMMENSSON, E., GRÖNROOS, C. (87) „Quality of Services- Lessons from the Products Sector“. In: SUPRENTANT, C. „Add Value to Your Service“. 6th Annual Services Marketing Conference Proceedings, Chicago, S. 35-39.
- GUMMENSSON, E. (87) „Quality- The Ericsson Approach“. Sweden: Ericsson.
- HAFNER, K., REINEKE, R.D. (88) „Unternehmensführung und Unternehmensberatung- Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven“. In: MEFFERT, H., WAGNER, H. (Hrsg.) Arbeitspapier Nr. 44 der wissenschaftlichen Gesellschaft für Unternehmensführung e.V., Münster.
- HAFNER, K., REINEKE, R.D. (92) „Beratung und Führung von Organisationen“. In: WAGNER, H., REINEKE, R. (Hrsg.) „Beratung von Organisationen: Philosophien – Konzepte – Entwicklungen“. Wiesbaden: Gabler, S. 29-77.
- HALLER, S. (98) „Beurteilung von Dienstleistungsqualität: Dynamische Betrachtung des Qualitätsurteils im Weiterbildungsbereich“. Deutscher Universitäts Verlag, 2., aktualisierte Auflage.
- HENTSCHEL, B. (91) „Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität“. In: BRUHN, M., STAUSS, B. (Hrsg.) „Dienstleistungsqualität: Konzepte- Methoden- Erfahrungen“. Gabler Verlag Wiesbaden, S. 311-343.
- HENTSCHEL, B. (92) „Dienstleistungsqualität aus Kundensicht - vom merkmals- zum ereignis orientierten Ansatz“. Wiesbaden: Deutscher Universitäts- Verlag, Gabler. (zugl: Eichstätt, Kath. Univ., Diss., 1992).
- HERRMANN, J. (97) „Qualitätsmanagement ist Management- Ein wichtiger Grundbegriff ist noch nicht einwandfrei geklärt“. QZ 42 (1997) 11, S. 1214-1216.
- HIDGON, H. (71) „Unternehmensberater - Medizinmänner der Wirtschaft“. Düsseldorf/Wien.

- HILKE, W. (89) „Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen-Freie Berufe - Handel und Transport-Nicht-erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen“. Schriften zur Unternehmensführung, Wiesbaden:Gabler.
- HILL, W. (90) „Der Stellenwert der Unternehmensberatung für die Unternehmensführung“. In: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg., 1990. Nr. 2, S. 171-180.
- HIRN, W., STUDENT, D. (01) „Gewinner ohne Glanz“. In: Harvard Manager 7/01, S. 49-61.
- HIRSCH, I. (86) „Betriebswirtschaftliche Beratung kleiner Unternehmen - Eine vergleichende Analyse verschiedener Beratungskonzeptionen“. Bamberg, Univ. Diss.
- HÖCK, M., KEUPER, F. (01) „Empirische Untersuchung zur Auswahl und Kompetenz von Beratungsgesellschaften“. DBW 61 (2001) 4, S. 427-443.
- HOETH, U., SCHWARZ, W. (97) „Qualitätstechniken für die Dienstleistung: Die D 7“. Pocket Power, Carl Hanser Verlag München Wien.
- HOFFMANN, W. (91) „Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung“. Deutscher Universitäts-Verlag.
- HOFFMANN, W., HLAWACEK, S. (91) „Beratungsprozesse und -erfolge in mittelständischen Unternehmen“. In: HOFMANN, M. (Hrsg.) (91) „Theorie und Praxis der Unternehmensberatung“. Heidelberg, S. 403-436.
- HOFMANN, M. (90) „Psychologische Aspekte der Unternehmensberatung und relevante Ausbildungsinhalte“. In: RICKENBACHER, U.M. (Hrsg.) „Management Consulting 3: Zukunftsorientierte Ausbildung von Unternehmensberatern“. Kohlhammer, S. 137-178.
- HOFMANN, M. (91) „Tiefenpsychologische Aspekte der Berater/Klienten-Beziehung“. In: HOFMANN, M. (Hrsg.) „Theorie und Praxis der Unternehmensberatung“. Heidelberg, S. 217-246.
- HURST, S. (93) „Revealed at source“. In: Managing Service Quality. January 1993, S. 449-451.
- JURAN, J. (74) „Basic Concepts.“ In: JURAN, J. (Hrsg.): „Quality Control Handbook“. New York, Section 2.
- KAAS, K. P., SCHADE, C. (95) „Unternehmensberater im Wettbewerb - Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionenlehre“. ZfB. 65 Jg. (1995). Heft 10, S. 1067-1089.
- KAILER, N., FALTER, C. (00) „Sicherung der Qualität von Beratungsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen - Ergebnisse einer Qualitätsmessung“. In: KAILER, N., WALGER, G. „Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe“. Linde Verlag, S. 129-165.
- KAILER, N., SCHEFF, J. (00) „Beratung als Dienstleistung: Die Zusammenarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen und Unternehmensberatern“. In: KAILER, N., WALGER, G. „Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe“. Linde Verlag, S. 41-104.
- KAILER, N., WALGER, G. (00) „Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe“. Linde Verlag, S. 129-165.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (97) „The Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen“. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.
- KIENBAUM, G., MEISSNER, D. (79) „Zur Problematik des Effizienznachweises von Beratung. Ansätze im Beratungsprozess“. In: Betriebswirtschaftliche Forschung um Praxis. 31 Jg. 1979. Nr. 2, S. 109-116.
- KIENBAUM, J. (00) „Die Branche wird weiterhin dynamisch wachsen“. Handelsblatt Nr. 191 4.10.2000, S. B 1.

- KINGMAN- BRUNDAGE, J. (92) „The ABCs of Service System Blueprinting“. In: LOVELOCK, C.H. „Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources“. Second Ed. Prentice Hall, S. 96-102.
- KINGMAN- BRUNDAGE, J. (93) „Service Mapping: Gaining a Concrete Perspective on Service System Design“. In: SCHEUNING, C. (93) „The Service Quality Handbook“. AMACOM, S. 148-163.
- KLAILE, B. (84) „Managementberatung in mittelständischen Unternehmen- Bessere Führung durch externe Unternehmensberatung“. Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- KLAUS, P. (98) „Geleitwort“. In: DICHTL, M. „Standardisierung von Beratungsleistungen“. DUV Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden.
- KLEIN, H. (74) „Die Konsultation externer Berater“. In: KLEIN, H. , KNORRP, J. (Hrsg.) „Entscheidung unter Ausseneinfluss“. Tübingen 1974, S. 3-108.
- KLEIN, H. (78) „Zur Messung des Beratungserfolges“. ZO 2/78, S.105-110.
- KLEIN, H.J. (77) „Other's people's business: a primer on management Consultants“. Mason/Charter, New York.
- KLEINALTENKAMP, M. (99) „Service Blueprinting - Nicht ohne einen Kunden“. In: http://www.technischervertrieb.de/newsletter/Nlr_FullPage.asp?NirID=149, 01/05/99.
- KLOSE, A. (90) „Die Bedeutung der Ethik für die Unternehmensberatung“. In: RICKENBACHER, U.M. (Hrsg.) „Management Consulting 3: Zukunftsorientierte Ausbildung von Unternehmensberatern“. Kohlhammer, S. 117-136.
- KOHR, J. (00) „Die Auswahl von Unternehmensberatungen- Klientenverhalten-Beratermarketing“. Profession Wissenschaftsdition im Rainer Hampp Verlag, München; Mering.
- KÖPPEN, O.R. (99) „Erfolgsfaktoren von Unternehmensberatungen - Die Nachfolgeregelung in kleinen und mittleren Unternehmen“. DUV (Deutscher Universitäts Verlag, Wiesbaden, Gabler. Diss.).
- KÖPPEN, R., HUMBURG, H. (96) „Beratung und Dienstleistungsqualität bei Handwerkskammern“. Institut für Technik und Betriebsführung.
- KREBS, D. (80) „Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland“. Bochum: Brockmeyer.
- KUBR, M. et. al. (97) „La consultoría de Empresas-Guía para la profesión“. Tercera Edición (revisada). Oficina Internacional del trabajo Ginebra.
- KULHAVY, E. (74) „Dienstleistung“. In: TIETZ, V.B. (Hrsg.) „Handwörterbuch der Absatzwirtschaft“. Stuttgart 1974, S. 455-459.
- KÜPERS, W.M. (01a) „Modelle der Dienstleistungsqualität“. In: ZOLLONDZ, H.D. (Hrsg.) „Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements“. München; Wien: Oldenbourg, S. 589-598.
- KÜPERS, W.M. (01b) „Qualität als philosophischer Begriff“. In: ZOLLONDZ, H.D. (Hrsg.) „Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements“. München; Wien: Oldenbourg, S. 843-857.
- LAMBERT, T. (99) „Manual de Consultoría - Cómo iniciarse y crecer en el mundo de la Consultoría“. Gestión 2000.
- LAMPE, R. (91) „Unternehmensberatung für Klein und Mittelbetriebe“. Wien, WU, Diss.
- LÄUBLI, U. (85) „Unternehmensberatung für Banken“. Bern; Stuttgart: Haupt (Bankwirtschaftliche Forschungen; Bd.93).

- LEHMANN, A. (95) „Dienstleistungsmanagement: Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität“. 2. Neubearbeitete Auflage, Entwicklungstendenzen im Management. Band 9, (Schriften/ Institut für Betriebswirtschaft, Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- Rechts- und Sozialwissenschaften), Schäffer-Poeschel Verlag NZZ.
- LEHTINEN U., LEHTINEN, J.R. (82) „Service Quality: A Study of Quality Dimensions“. Unpublished working paper, Helsinki; Service Management Institute, Finland OY.
- LIPPITT, G., LIPPITT, R. (99) „Beratung als Prozess – Was Berater und ihre Kunden wissen sollten“. 3.- Neubearbeitete und erweiterte Auflage. Rosenberger Fachverlag.
- LIPPITT, G., LIPPITT, R. (79) „The consulting process in action“. La Jolla, California, University Associates.
- LIPPITT, G. (76) „A competency-based survey of consultant skills“. Unveröffentlichte Studie. George Washington University, Washington, DC.
- LIPPITT, R., LIPPITT, G. (75) „Phases in the Consulting Process“. In: Journal of European Training. 4 Jg. Nr. 5 1975, S. 263-273.
- LITKE, H.D. (95) „Projektmanagement - Methoden Techniken Verhaltensweisen“. Hanser 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage.
- LOVELOCK, C.H. (83) „Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights“. In: Journal of Marketing Vol. 47 (Summer 1983), S. 9-20.
- LOVELOCK, C.H. (92) „Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources“. Prentice House, London u.a.
- LUTZ, F. (81) „Das Beratungsteam - Kritische Auseinandersetzung mit einem Organisationskonzept aus der Praxis der Unternehmensberatung“. 1. Auflage Frankfurt am Main: Barudio & Hess Verlag (Reihe OIKOS: Bd. 5).
- MALERI, R. (73) „Grundlagen der Dienstleistungsproduktion“. 2. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York.
- MALERI, R. (97) „Grundlagen der Dienstleistungsproduktion“. 4. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage., Springer Verlag.
- MARNER, B. (82) „Unternehmensberatung im Dienste der Unternehmensführung- Einschätzungen aus der Sicht der Praxis“. Arbeitsbericht Nr. 5/82 des Fachbereichs Wirtschaft, FH Osnabrück.
- MARNER, B., JAEGER, F. (90) „Unternehmensberatung und Weiterbildung mittelständischer Unternehmer - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung“. Erich Schmidt Verlag.
- MARTILLA, J.A., JAMES, J.C. (77) „Importance-Performance Analysis“. In: Journal of Marketing. Vol. 41. January, S. 77-79.
- MCLACHLIN, R. D. (00) „Service quality in consulting: what is engagement success?“. In: Managing Service Quality. Volume 10. Number 4, 2000, S. 239-247.
- MEFFERT, H. (90) „Unternehmensberatung und Unternehmensführung - Eine empirische Bestandsaufnahme“. In: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg. Nr. 2, 1990, S. 181-197.
- MEFFERT, H. (93) „Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in der Theorie und Praxis“. Arbeitspapier Nr. 78 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Hrsg. von MEFFERT, H., WAGNER, H., Münster.
- MEFFERT, H. (94) „Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis“. In: Die Betriebswirtschaft. 54. Jg. Heft 4/1994, S. 519-541.
- MEFFERT, H., BRUHN, M. (95) „Dienstleistungsmarketing: Grundlagen-Konzepte-Methoden“. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- MEFFERT, H.; BRUHN M. (97) „Dienstleistungsmarketing: Grundlagen-Konzepte-Methoden“ 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 1997

- MEYER, A. (84) Marketing für Dienstleistungs - Anbieter vergleichende Analyse verschiedener Dienstleistungsarten“. In: Zukunftsorientiertes Marketing für Theorie und Praxis, (hrsg.) HERMANN, A., MEYER, P.W. Berlin, S. 197-213.
- MEYER, A. (88) „Dienstleistungsmarketing, Erkenntnisse und praktische Beispiele“. Augsburg.
- MEYER, A., MATTMÜLLER, R. (87) „Qualität von Dienstleistungen – Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells“. In: Marketing ZFP Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg., Nr. 3, S. 187-195.
- MEYER, A., WESTERBARKEY, P. (91) „Bedeutung der Kundenbeteiligung für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsunternehmen“. In: BRUHN, M., STAUSS, B. (Hrsg.) „Dienstleistungsqualität-Konzepte-Methoden-Erfahrungen“. Wiesbaden: Gabler, S. 83-103.
- MUGLER, J. (91) „Unternehmensberatung für Klein- und Mittelbetriebe“. In: HOFMANN, M. (Hrsg.) „Theorie und Praxis der Unternehmensberatung“. Heidelberg, S. 371-401.
- MUGLER, J., LAMPE, R. (87) „Betriebswirtschaftliche Beratung von Klein- und Mittelbetrieben“. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 39. Jg. Nr. 6, 1987, S. 477-493.
- NEUMANN, I. (99) „Controllingberatung im Mittelstand: Entwicklung einer Morphologie“. Shaker Verlag. Diss.
- NIEDEREICHHOLZ, C. (01a) „Unternehmensberatung Band 1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition“. München; Wien: Oldenbourg Verlag.
- NIEDEREICHHOLZ, C. (01b) „Unternehmensberatung Band 2: Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung“. München; Wien: Oldenbourg Verlag.
- NIEDEREICHHOLZ, C. (94) „Unternehmensberatung. Beratungsmarketing und Auftragsakquisition“. München; Wien: Oldenbourg Verlag.
- PARASURAMAN, A., ZEITHALM, V.A., BERRY, L.L. (88) „SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality“. In: Journal of Retailing. Vol. 64 (1988) Spring, S. 12-37.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L.L., ZEITHALM V.A. (91) „Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale“. In: Journal of Retailing. Vol. 67. No. 4, Winter 1991, S. 420-450.
- PARASURAMAN, A., ZEITHALM V.A., BERRY, L.L. (85) „A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future research“. In: Journal of Marketing. Vol. 49. (Fall 85), S. 41-50).
- PARASURAMAN, A., ZEITHALM V.A., BERRY, L.L. (92) „A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future research“. In: BATESON, J.E.G. „Managing services marketing: text and readings“. 2nd Ed. The Dryden Press, S. 507-520.
- PARASURAMAN, A., ZEITHALM V.A., BERRY, L.L. (94) „Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research“. In: Journal of Marketing. Vol. 58 (January 1994), S. 111-124.
- PEDRET, R., SAGNIER, L., CAMP, F. (00) „La pseudo-compra o Mystery Shopping“. In: Harvard Deusto Marketing y Ventas (Mayo/Junio 38), S. 30-35.
- PIRSIG, R. M. (91) „Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten: Ein Versuch über Werte“. Frankfurt/Main.
- RANDALL, L. (93) „Perceptual Blueprinting“. In: Managing Service Quality. May 1993, S. 7-12.
- REFFAIT, P. (96) „La Servucción o cómo producir un servicio de manera eficaz“. In: Harvard-Deusto Marketing & Ventas. Marzo/Abril (13), S. 30-33.
- REINEKE, W., HENNECKE, J.H. (82) „Die Unternehmensberatung: Profil-Nutzen-Prozess“. Heidelberg: Sauer.

- RIBEIRO SORIANO, D. (01) „Quality in the consulting service-evaluation and impact a survey in Spanish firms“. *Managing Service Quality*. Vol. 11. Number 1, S. 40-48.
- RUMSCHISKY, R., GALBE, A. (97) „El patrocinio y los servicios de consultoría“. In: *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*. Septiembre/Octubre 22, S. 39-43.
- SCHEIN, E. (87) „Process Consultation vol. II Lessons for managers and consultants“. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- SCHEIN, E.H. (69) „Process Consultation: its role in organization development“. Massachusetts Institute of Technology. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- SEGHEZZI, H.D. (94) „Qualitätsmanagement: Ansatz eines St. Galler Konzepts Integriertes Qualitätsmanagement“. *Entwicklungstendenzen im Management*. Band10. Schäffer-Poeschel Verlag und Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- SERTL, W. (89) „Klein- und Mittelbetriebe – ein eigenständiges Beratungsfeld“. In: HOFMANN, M., SERTL, W. (Hrsg.) „Management Consulting 1: Ausgewählte Probleme und Entwicklungstendenzen der Unternehmensberatung“. 2 Auflage Stuttgart; Berlin; Köln; Mainz: Kohlhammer, S. 307-313.
- SHOSTACK, G.L. (77) „Breaking Free from Product Marketing“. In: *Journal of Marketing*. Vol. 41. April, S. 73-80.
- SHOSTACK, G.L. (82) „How to Design a Service“. In: *European Journal of Marketing* 16/1, S. 49-63.
- SHOSTACK, G.L. (84) „Designing services that deliver“. In: *Harvard Business Review*. January-February 1984, S. 133-139.
- SPERLING, H. J., ITTERMANN, P. (98) „Unternehmensberatung eine Dienstleistungsbranche im Aufwind“. Rainer Hampp Verlag, Institut Arbeit und Technik.
- STAUSS, B. (01) „Messung der Dienstleistungsqualität“. In: ZOLLONDZ, H.D. (Hrsg.) „Lexikon Qualitätsmanagement. Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements“. München; Wien: Oldenbourg, 2001, S. 563-567.
- STAUSS, B. (91) „Augenblicke der Wahrheit in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse“. In: BRUHN, M., STAUSS, B. (Hrsg.) „Dienstleistungsqualität: Konzepte – Methoden – Erfahrungen“. Gabler Verlag: Wiesbaden, S. 345-365.
- STAUSS, B. (93) „Using the Critical Incident Technique“. In: SCHEUNING, C. „The Service Quality Handbook“. AMACOM, S. 408-427.
- STAUSS, B., HENTSCHEL, B. (90) „Verfahren der Problementdeckung und –analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen“. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*. 36 Jg. Nr. 3, S. 232-259
- STEYRER, J. (91) „Unternehmensberatung - Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung“. In: HOFMANN, M. (Hrsg.) „Theorie und Praxis der Unternehmensberatung“. Heidelberg, S. 1-44.
- STRASSER, H. (93) „Unternehmensberatung aus der Sicht des Kunden – Eine resultatorientierte Gestaltung der Beratungsbeziehung und des Beratungsprozesses“. Schulthess Polygraphischer Verlag. Zürich, Band 177, Diss
- STUTZ, H. R. (88) „Management-Consulting: Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung“. Bern; Stuttgart: Haupt (zgl. Zürich, Univ., Diss. 1986).
- STUTZ, H. R. (91) „Beratungsstrategien“. In: HOFMANN, M. (Hrsg.) „Theorie und Praxis der Unternehmensberatung“. Heidelberg, S. 189-216.

- SZYPERSKI, N., KLAILE, B. (82) „Unternehmensberatung- Dimensionen der Unternehmensberatung. Hilfen zur Strukturierung und Einordnung von Beratungsleistungen“. Arbeitsbericht Nr. 48 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung, Köln.
- SZYPERSKI, N., ELGEN, R. (84) „Das Leistungsangebot der Unternehmensberater. Ergebnisse einer Befragung bei Mitgliedern des BDU und des BVW“ Köln 1984, DBW. C.E. Poeschel Verlag Stuttgart.
- TAX, S.S., BROWN, S.W., CHANDRASHEKARAN, M. (98) „Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing“. In: Journal of Marketing. Vol. 62. April 1998, S. 60-76.
- TEAS, R.K. (93) „Expectations, Performance Evaluation, and Consumer's Perceptions of Quality“. Journal of Marketing. Vol. 57. October 1993, S. 18-34.
- TEAS, R.K. (94) „Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment“. In: Journal of Marketing. Vol. 58. January 1994, S. 132-139.
- THEDEN, P. (97) „Analyse der Rentabilität von Qualitätstechniken“. Berlin. Die Deutsche Bibliothek (zugl. Berlin, Tech. Univ., Diss.).
- THOMA, G. (98) „Expertenberater contra Prozessberater“ <http://www.step-prozessmanagement.de/berater.htm> (22.08.98).
- TURNER, A.N. (82) „Consulting is more than giving advice“. In: Harvard Business Review. September-October 1982, S. 120-129.
- WALGER, G., SCHELLER C. „Der Markt der Unternehmensberatung in Deutschland, Österreich und der Schweiz“. In: KAILER, N., WALGER, G. „Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe“. Linde Verlag, S. 1-40.
- WEIERSHÄUSER, S. (96) „Der Mitarbeiter im Beratungsprozess - Eine agenturtheoretische Analyse“. Dissertation der Universität St. Gallen, (HGS) Gabler-Verlag, Wiesbaden.
- WIETHOFF, H. (00) „Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung - Der erste Eindruck zählt, der Letzte bleibt“. Handelsblatt. Nr. 191, 4.10.00, S. B 9.
- WILSON, A.M. (98) „The role of mystery shopping in the measurement of service performance“. In: Managing Service Quality. Volume 8. Number 6, 1998, S. 414-420.
- WIMMER, F. (87) „Die Produktwahrnehmung und Qualitätsbeurteilung durch den Verbraucher“. In: LISSON, A. (Hrsg.): „Qualität- die Herausforderung: Erfahrungen-Perspektiven“. Berlin; Heidelberg u.a. Verlag TÜV Rheinland, S. 503-523.
- WIMMER, R. (91) „Organisationsberatung, eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbstverständnis - Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung“. In: HOFMANN, M. (Hrsg.) (91) „Theorie und Praxis der Unternehmensberatung“. Heidelberg, S. 45-136.
- WOHLGEMUTH, A. C. (82) „Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung: Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des sozio-technischen Systemansatzes“. Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich. Band 40, Bern; Stuttgart: Haupt.
- WOHLGEMUTH, A.C. (91) „Der Makrotrend in der ganzheitliche Organisationsberatung“. In: HOFMANN, M. (Hrsg.) (91) „Theorie und Praxis der Unternehmensberatung“. Heidelberg, S. 137-163.
- WOHLGEMUTH, A.C. (00) „Professionelle Beratung: Möglichkeiten und Grenzen“. In: KAILER, N., WALGER, G. „Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe“. Linde Verlag, S. 167-193.

- WOHLGEMUTH, A.C. (89) „Führung im Dienstleistungsbereich - Interaktionsintensität und Produktionsstandardisierung als Basis einer neuen Typologie“. In: Zeitschrift Führung und Organisation (Zfo). 58 Jg. Heft 5, 1989, S. 339-345.
- WOLFE, M (55) „The Concept of Economic Sectors“. Cambridge/Mass.
- WOOD, M., PREECE, D. (93) „The Use of Statistical Process Control For Service Process“. In: The Swedish School of Economics and Business Administration (eds): Proceedings of the Workshop on Quality Management in Services III. Helsinki. Mai 3-4, 1993, S. 435-454.
- ZANDER, E., ZIEHM, O. (83) „Zusammenarbeit mit Beratern in Klein- und Mittelbetrieben“. 2 Überarbeitete und erweiterte Auflage, Freiburg im Breisgau.
- ZEITHAML, V., BERRY, L., PARASURAMAN, A. (88) „Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality“. In: Journal of Marketing. Vol. 52. April 1988, S. 35-48.
- ZEITHAML, V., BERRY, L., PARASURAMAN, A. (91) „Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität“. In: BRUHN, M., STAUSS, B. (Hrsg.) „Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen“. Gabler Verlag Wiesbaden, S. 107-136.
- ZEITHAML, V., BERRY, L., PARASURAMAN, A. (96) „The Behavioral Consequences of Service Quality“. In: Journal of Marketing. Vol. 60. April 1996, S. 31-46.
- ZEITHAML V., PARASURAMAN A., BERRY L. (85) „Problems and Strategies in Services Marketing“. In: Journal of Marketing. Vol. 49. Spring 1985, S. 33-46.
- ZEITHAML V., PARASURAMAN A., BERRY L. (90) „Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations“. The Free Press.
- ZOLLONDZ, H.D. (01) (Hrsg.) „Lexikon Qualitätsmanagement: Handbuch des Modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements“. München; Wien: Oldenbourg.